

Jaarverslag 2025



Sophia
Scholen
Duin- & Bollenstreek



Samenvatting	4
1. Het schoolbestuur	6
1.1 Profiel	7
1.2 Organisatie	9
2. Verantwoording beleid	14
2.1 Algemeen	15
2.2 Onderwijs & Kwaliteit	17
2.3 Personeel en professionalisering	21
2.4 Huisvesting & Facilitair	29
2.5 Financieel beleid	34
2.6 Risico's en risicobeheersing	35
3. Verantwoording van de financiën	37
3.1 Financiën in beeld	38
3.2 Financiële positie (balans)	38
3.3 Financiële positie (staat van baten en lasten)	42
3.4 Kengetallen	44
4. Continuïteitsparagraaf	45
4.1 Ontwikkelingen in leerlingaantallen en formatie	46
4.2 Meerjarenbegroting en meerjarenbalans	48
Bijlagen	51
Bijlage 1: Sophia Scholen	52
Bijlage 2: Verslag intern toezicht RvT	53
Bijlage 3: Jaarverslag GMR	58
Bijlage 4: Aantallen leerlingen per school	63
Bijlage 5: Risicoanalyse Sophia Scholen	64
Jaarrekening	68
Balans na resultaatbestemming per 31 december 2025	69
Staat van baten en lasten 2025	70
Kasstroomoverzicht 2025	71
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	72
Grondslagen balans	73
Grondslagen voor de resultaatbepaling	75
Toelichting op de balans na resultaatbestemming per 31 december 2025	77
Toelichting, EV verloopstaat & Voorzieningen verloopstaat	80
Toelichting op de balans na resultaatbestemming per 31 december 2025	81
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	82
Toelichting op staat van baten en lasten over 2025	83
Gebeurtenissen na balansdatum	87
Overzicht verbonden partijen	88
Wet Normering Topinkomens	89
G1 Overzicht geoordeelde doelsubsidies OCW	92
G2 Overzicht geoordeelde doelsubsidies OCW	93
Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	94

Voorwoord

Sophia Scholen werkt aan het leren en ontwikkelen van de aan haar toevertrouwde leerlingen en spant zich continu in om te werken aan nog beter onderwijs. Dat doen we elke dag, samen met onze collega's en partners, vanuit de overtuiging dat elk kind het beste verdient wat wij kunnen bieden. In dit jaarverslag blikken we terug op 2025.

Bijzonder jaar

2025 was het laatste jaar van ons lopende koersplan *Van traditie naar ambitie* en het jaar waarin de voorbereidingen werden getroffen voor het nieuwe koersplan *Door onderwijs gedreven* (2026–2030). Een bijzonder scharnierpunt van activiteiten in één jaar: naast het werken aan het slotakkoord van het actuele koersplan, werd de basis gelegd voor de volgende periode waarin de ontwikkeling van onze leerlingen opnieuw centraal staat.

Koersplan

In 2022 zijn we gestart met de doelen uit ons Koersplan, die ons richting gaven en die we in 2025 afrondden. Van alle doelen die we onszelf gesteld hadden, hebben we 100% van de doelen opgepakt en is 86% afgerond. Vanzelfsprekend zal een aantal zaken uit het Koersplan de komende jaren nog vervolg hebben. Het vorige Koersplan was, en het nieuwe is, breed gedragen en leeft in de organisatie. Met veel energie werken we daar met alle collega's aan, steeds met het belang van onze leerlingen als uitgangspunt. Dit brengt ons verder in onze maatschappelijke opgave.

Samenhang in ontwikkelingen

Ons Koersplan houdt ons op koers en zorgt voor de nodige continuïteit in onze ontwikkeling. In het jaarverslag van 2025 herkent u daarom veel onderwerpen uit eerdere jaarverslagen. De ontwikkelingen op personeelsgebied, gericht op inzetbaarheid, hebben een toekomstbestendig karakter en de projecten sluiten in doel en visie op elkaar aan. Ook op onderwijskundig gebied werken we in samenhang aan de doelen, zoals basisondersteuning en burgerschap. Thema's die direct bijdragen aan het bieden van een veilige, rijke leeromgeving voor onze kinderen. Die samenhang maakt ons herkenbaar als Sophia Scholen.

Goede basis met zichtbare resultaten

Door structureel hoge ambities te hebben, zien wij wederom betere onderwijsopbrengsten in 2025 dan in 2024. Dit voor het vierde opvolgend jaar. Deze resultaten zijn geen doel op zich, maar het gevolg van onze inzet om ieder kind zo goed mogelijk te laten leren en groeien.

Het fundament van onze organisatie maakte dit mogelijk en we zorgen ervoor dat dit stevig en betrouwbaar is. Processen, ondersteuning, sturing en financiële stabiliteit zijn voorwaarden voor onze scholen, waardoor zij zich goed kunnen richten op het verzorgen van hun kerntaak: goed en aantrekkelijk onderwijs bieden aan al onze leerlingen. Met voldoende gekwalificeerde en gemotiveerde collega's is dit mogelijk geworden. Een grote dank gaat dan ook uit naar hen. De samenwerking binnen onze organisatie en met partners in de regio is hierin de vaste waarde.

Tot slot

In een tijd waar verandering de constante factor is en waar ons menselijk kapitaal het grootste goed is, proberen we focus te houden op de kern van onze opgave: goed onderwijs verzorgen. Hoewel wij ons steeds aanpassen aan de maatschappij in beweging en de beleavingswereld van de kinderen, hechten we ook waarde aan rust, ruimte en het kunnen absorberen van veranderingen. Sophia Scholen biedt dit als een stabiele organisatie waar gedreven collega's onderwijs verzorgen aan ongeveer 7.100 leerlingen in één van de mooiste regio's van Nederland.

Eveline Driest

Voorzitter College van Bestuur

Dimitri Griffioen

Lid College van Bestuur

Samenvatting

Onderwijs & Kwaliteit

Door structureel hoge ambities te hebben, zijn de onderwijsopbrengsten in 2025 wederom gestegen t.o.v. 2024. Dit voor het vierde opvolgend jaar. Deze resultaten zijn geen doel op zich, maar het gevolg van onze inzet om ieder kind zo goed mogelijk te laten leren en groeien.

In 2025 hebben alle scholen werk gemaakt van de basisondersteuning en is dit zo goed mogelijk verwoord in het ondersteuningsaanbod in alle schoolgidsen. Daar is ook het hoorrecht van leerlingen aan toegevoegd, evenals aan onze klachtenprocedure.

Conform ons Stelsel van Kwaliteitszorg heeft op alle scholen een audit plaatsgevonden, waarbij extra aandacht was voor burgerschap. De subsidie basisvaardigheden is op alle scholen doelmatig besteed.

Op meerdere scholen is aannamebeleid ingevoerd om zorg te dragen voor transparantie voor ouders en kansengelijkheid voor leerlingen.

Verder hebben verschillende collega's van Sophia Scholen zich in samenwerking ingezet voor de projecten PO-VO. Ook zijn we verder gegroeid in onze participatie in Samen Opleiden en zijn we trots bij te dragen aan een betere opleiding voor toekomstige leraren.

Personeel en professionalisering

Ons personeel is ons grootste goed, onze sleutel tot goed onderwijs. In de krappe arbeidsmarkt is Sophia Scholen in staat om voldoende en goed gekwalificeerde en goede mensen aan te trekken en te behouden. Daar zijn we trots op en ook dankbaar voor. Blijvend zetten we in op de professionalisering en ontwikkeling van onze medewerkers.

In ons personeelsbeleid hebben we een samenhangend aantal projecten, gericht op het vergroten van inzetbaarheid: 'Jouw baan, kies bewust' (ook bekend als 'Passende aanstelling'), verzuimvermindering en de beschikbaarheidsregeling. Dit is meerjarig en dus herkenbaar vanuit het Jaarverslag 2024. In 2025 is gewerkt aan het optimaliseren van de inzet van de nieuwe Arbodienst, die in 2024 was gecontracteerd. Verder heeft Sophia Scholen de in 2024 voorgenomen overgang gemaakt naar de systematiek van 0,2 fte per dag. Dit verloopt zeer naar tevredenheid.

Huisvesting en facilitair

In 2025 is door Sophia Scholen doorgaand ingezet op een goed binnenklimaat op onze scholen. De Klarinet, De Lisbloem, De Overplaats, De Regenboog en De Startbaan zijn zo van moderne ventilatiesystemen voorzien. Ook zijn de nodige investeringen in zonneweringen uitgevoerd, zodat ook in onze oudere schoolgebouwen het binnenklimaat bij zomerse periodes verbeterd is. Aangetoond is dat dit de onderwijsprestaties ten goede komt.

Diverse plannen zijn gestart dan wel uitgevoerd om een aantrekkelijker buitenterrein te realiseren.

Wat betreft nieuwbouw zijn de voorbereidingen gestart om begin 2026 het oude gebouw van De Giraf te slopen om zo nieuwbouw te kunnen realiseren. Een tijdelijke huisvesting is voor de kerstvakantie opgeleverd om de school in onder te brengen. Ook zijn alle voorbereidingen getroffen voor de nieuwbouw van De Nieuwe School, waarmee we starten in 2026.

Met het ontwikkelen van het Onderwijs- en Sportgebouw in Nieuw Boekhorst is gestart door de keuze van een architect.

Door bezwaren die in behandeling zijn bij de Raad van State zijn de nieuwbouwwontwikkelingen voor Valkenhorst (Valkenburg ZH), waar wij voornemens zijn een nieuwe school te starten, in 2025 nog niet gestart. De Integraal Huisvestingplannen (IHP) voor Lisse en Teylingen zijn afgerond in 2025 en voor Hillegom is eind 2025 gestart met de voorbereidingen.

Financieel beleid

Voor 2025 was in de begroting met een tekort rekening gehouden van ongeveer € 0,9 miljoen. Naast de reguliere bekostiging, die begroot waren op € 50,6 miljoen, was het deel overige subsidies van het ministerie van OCW begroot op € 2,2 miljoen en € 1,3 miljoen was begroot op middelen vanuit het Samenwerkingsverband. De totale begrotingsomvang was daarmee € 54,1 miljoen. Uiteindelijk is de realisatie uit gewone bedrijfsvoering uitgekomen op nagenoeg € 0, met een totaalresultaat na buitengewone lasten en baten van € 0,3 miljoen positief wat als resultaatbestemming aan het Eigen Vermogen is toegevoegd.

Diverse scholen hebben de subsidie Basisvaardigheden toegekend gekregen voor een periode van 2 jaar.

Sophia Scholen had gemiddeld (inclusief stagiaires) 10,0 fte minder personeel in dienst dan in 2024 en 29,1 fte meer dan begroot. Het verschil komt voornamelijk door 3,1 fte meer inzet op de subsidie Basisvaardigheden en 15,9 fte meer stagiaires. Het verschil t.o.v. 2024 komt voornamelijk doordat er 11,2 fte minder ziektevervangingskosten nodig is geweest. Door de loonsverhogingen vanuit de nieuwe CAO zijn de personeelskosten hoger uitgevallen dan begroot maar de verhouding personeelskosten en materiële kosten, waaronder investeringen, is desondanks ongewijzigd gebleven in de realisatie.

Ook het leerlingenaantal blijft, beheersbaar, groeien. Door de financieringsmethodiek van de Rijksoverheid wordt het extra leerlingenaantal in het eerste jaar niet bekostigd, maar komen de extra uitgaven die aan deze groei verbonden zijn ten laste van Sophia Scholen zelf.

Het totaal eigen vermogen is door de toevoeging van het nettoresultaat met € 0,4 miljoen gestegen. Sophia Scholen blijft met deze dotatie onder de signaleringswaarde van de Onderwijsinspectie.

Onze risicoanalyse, die optelt tot € 6,8 miljoen, is aangepast en toegenomen ten opzichte van het vorig jaar. Het totaal van alle risico's die wij voorzien belichamen in totaal een bedrag dat, wanneer deze allemaal tegelijk zouden plaatsvinden, substantieel lager is dan onze eigen vermogens- en liquiditeitspositie.

De solide financiën van Sophia Scholen bieden voldoende buffer voor het opvangen van lasten en voorziene risico's waardoor de continuïteit van de stichting gewaarborgd is.

Het schoolbestuur



1.1 Profiel

Missie

Onze missie: Goed onderwijs is de basis.

Sophia Scholen biedt primair onderwijs in de Duin- en Bollenstreek. Wij dragen zorg voor Katholiek, Protestants-Christelijk en Algemeen Bijzonder onderwijs, of een samenwerking daarvan. Vanuit onze maatschappelijke opgave verzorgen wij goed onderwijs dat inspeelt op verschillende mogelijkheden en leerbehoeften van de leerlingen.

Sophia Scholen staat voor een leer- en werkomgeving waar leerlingen en medewerkers zich geborgen en betrokken voelen, zodat zij zich optimaal kunnen ontplooiën tot (online) wereldburgers met een “rugzak” vol kennis en vaardigheden. Daarbij hebben we oog voor de toekomst en de geopolitieke ontwikkelingen.

Wij spannen ons ten volste in om alle leerlingen zich cognitief en sociaal-emotioneel te laten ontwikkelen, zodat zij kunnen bijdragen aan een samenleving waarin respect, solidariteit en zorg voor de omgeving een basishouding is.

Vijf kernwaarden

1 Verwonderen

Kinderen zijn de rijke bezitters van verwondering. Ze verwonderen zich over alles wat leeft, wat ze zien, ontdekken en ervaren. Verwonderen is een kernwaarde voor leren en vormt het fundament van de wetenschap, evenals van duurzame kennis en ervaringen. Ons onderwijs sluit bewust aan bij de natuurlijke verwondering van onze leerlingen.

Wij brengen de leerlingen actief in contact met de diversiteit van onze maatschappij en leren hen respectvol om te gaan met verschillen tussen mensen. Daarnaast stimuleren wij hen zorg te dragen voor de omgeving, de veelzijdige en inspirerende wereld waarin wij leven, met het oog op het behoud ervan. Veiligheid en de ruimte om zich vrij en veilig te ontwikkelen zijn hierbij essentieel.

Ons team van enthousiaste medewerkers draagt bij aan het waarmaken van goed onderwijs, door een veilige en inspirerende leeromgeving te creëren waarin zowel leerlingen als medewerkers kunnen groeien. Samen bouwen we aan een toekomst waarin verwonderen en respect centraal staan.

2 Vertrouwen

Wij hebben vertrouwen in onze leerlingen en hun ouders. Dit vertrouwen is niet iets wat verdiend moet worden, maar vormt het fundament van onze samenwerking. Ons onderwijs is erop gericht om leerlingen te ontwikkelen, waarbij zij competentie en autonomie ervaren door het vertrouwen wat ze krijgen.

In vertrouwen voelen leerlingen, ouders en medewerkers zich gekend, geborgen en gewaardeerd. Dit biedt hen de ruimte om zich te ontwikkelen en te groeien, zowel als individu als in relatie met anderen. Beleefde en respectvolle omgangsvormen zijn hierbij essentieel.

Professionele communicatie speelt een belangrijke rol. Het omvat heldere, respectvolle en doelgerichte interactie, waarbij wederzijds begrip en samenwerking centraal staan. Dit stelt ons in staat om op een efficiënte en empathische manier samen te werken aan een gezamenlijke toekomst.

3 Verbinden

Leerlingen, medewerkers, ouders en andere betrokkenen worden samengebracht door een gedeelde visie en gezamenlijke ambities. Deze verbinding vormt de basis van een sterke samenwerking binnen onze gemeenschap, maar strekt zich ook uit naar de wereld om ons heen. Onze leerlingen verkennen voortdurend nieuwe mogelijkheden en vergroten hun horizon, wat leidt tot een diepgaande en betekenisvolle relatie met de samenleving waarvan wij deel uitmaken. Verbinden is meer dan het overbruggen van verschillen. Het is een krachtige motor die nieuwe kansen creëert en ons helpt het beste in elkaar naar boven te halen. Door samen

te werken en kennis te delen, maken we gebruik van gezamenlijke voordelen en bouwen we aan een omgeving waarin iedereen kan groeien en bloeien.

Dit vraagt om een open houding en de bereidheid om samen de toekomst vorm te geven. Alleen door dialoog en samenwerking kunnen we een gemeenschap creëren waarin ambitie en verbondenheid hand in hand gaan.

4. Verantwoordelijk

Het vergroten van verantwoordelijkheid bevordert ontwikkeling en authentiek gedrag van zowel leerlingen als medewerkers. Medewerkers ontwikkelen zich tot de best toegeruste professionals, die vanuit hun specialisme en deskundigheid onze leerlingen begeleiden en hen kansen laten zien. Leerlingen zijn niet primair verantwoordelijk voor hun leerproces maar worden op hun betrokkenheid aangesproken.

Initiatiefrijk gedrag van leerlingen en medewerkers wordt gestimuleerd, waardoor intrinsieke motivatie wordt bevorderd. Dit leidt tot een diepere betrokkenheid bij het leerproces en draagt bij aan werkplezier en stabiliteit binnen onze scholen.

De leraar is verantwoordelijk voor het leerproces en speelt een cruciale rol in het begeleiden en ondersteunen van de leerlingen. Wetenschappelijke inzichten vormen hierbij het uitgangspunt, zodat ons onderwijs gebaseerd is op bewezen effectieve methoden.

5 Duurzaam

We richten ons niet alleen op duurzame gebouwen, maar ook op de duurzame ontwikkeling binnen onze stichting en scholen. Dit betekent dat we bewust omgaan met onze middelen en streven naar een balans tussen huidige behoeften en toekomstige mogelijkheden.

Duurzaam onderwijs stelt waardevolle en uitdagende doelen, die vragen om een realistische planning op lange termijn. Keuzes en beslissingen met een duurzaam karakter leiden tot rust en structuur voor kinderen, ouders en medewerkers.

Duurzaam onderwijs omvat ook het bevorderen van een gezond klimaat, zowel fysiek als sociaal. We moedigen consuminderen aan en leren kinderen het belang van uitstel van behoeftebevrediging. Dit draagt bij aan een bewuste en verantwoorde levensstijl.

Bij de ontwikkeling van onze stichting en scholen streven wij naar voortdurende verbetering en aanpassing aan de veranderende wereld. De duurzame inzetbaarheid van onze mensen is een kompaspunt, terwijl we kijken naar de toekomst en de behoeften van onze gemeenschap.

Daarnaast speelt burgerschap een belangrijke rol in ons duurzaam onderwijs. We stimuleren leerlingen om actieve en verantwoordelijke burgers te worden, die bijdragen aan een duurzame en rechtvaardige samenleving.

Besturingsfilosofie

Met onderstaande besturingsfilosofie expliciteert het huidige College van Bestuur de principes die zij hanteert om richting te geven aan de stichting. Op deze principes zijn zij aanspreekbaar:

1. Het doel bepaalt onze koers, niet de regels
2. Experimenteren in plaats van flatteren
3. Driehoeksrelatie scholen, bestuur en bureau
4. De school is de primaire eenheid
5. Oog voor omgeving

Strategisch beleidsplan

Het CvB heeft eind 2021 een strategisch beleidsplan vastgesteld voor de periode 2022–2026. Dit Koersplan was onze leidraad voor 2025. In november 2025 is het Koersplan voor de periode 2026–2030 vastgesteld.

Toegankelijkheid en toelating

Iedere leerling, van wie de ouders zich thuis voelen bij onze manier van werken en respect hebben voor onze uitgangspunten, is bij Sophia Scholen welkom. Er wordt geen onderscheid gemaakt op grond van levensbeschouwing, (sub)cultuur, afkomst, gender, seksuele geaardheid of handicap van ouders of leerlingen. Dat wil niet zeggen dat aan toelating geen voorwaarden verbonden zijn. Immers, onze scholen kunnen niet voor alle kinderen het meest gewenste onderwijs bieden. Er wordt nauwgezet gekeken of (één van) onze scholen een leerling het onderwijs kan bieden dat de leerling nodig heeft.

1.2 Organisatie

Algemeen

De algemene gegevens van Sophia Scholen zijn:

Adres	Leidsevaart 2, 2215 RE Voorhout
Telefoon	0252-250900
Emailadres:	bureau@sophiascholen.nl
Website	www.sophiascholen.nl
Bestuursnummer	40967
Kamer van Koophandel	28076656
Rechtsvorm	stichting

Bestuursmodel en governance

Wij hebben een bestuursmodel waarin bestuur en intern toezicht functioneel van elkaar gescheiden zijn. De functie van bestuur ligt bij het College van Bestuur (CvB). De Raad van Toezicht (RvT) vult de functie van intern toezicht in. Wij hanteren hierbij de Governancecode funderend onderwijs (25 juni 2025).

College van Bestuur (CvB)

Naam	Rol	Aandachtsgebieden	Nevenfuncties
Mevrouw E.M.S. Driest	Voorzitter	Onderwijs, HRM, kwaliteit en identiteit	Voorzitter Samenwerkingsraad SWV Duin- en Bollenstreek PO
			Voorzitter stuurgroep partnerschap Samen Opleiden OPLIS 2.0
			Lid Klankbordgroep Katholiek Onderwijs Verus
			Bestuurslid Stichting Steunfonds Katholiek Onderwijs (SSKO)
			Lid Verenigingscommissie Arbeidsmarkt en Arbeidszaken PO Raad (vanaf november 2025)
			Lid Verenigingscommissie Kwaliteit PO Raad (t/m oktober 2025)
De heer D. Griffioen	Lid	Financiën, huisvesting, gemeenten en communicatie	Reserve-officier, Ministerie van Defensie
			Lid Themacommissie Financiën en verantwoording PO Raad
			Voorzitter Auditcommissie PO Raad

Raad van Toezicht (RuT)

De leden van de Raad van Toezicht zijn voor de periode van 4 jaar benoemd met de mogelijkheid om de zittingsperiode eenmaal voor een periode van 4 jaar te verlengen.

Naam	Hoofdfunctie	Aandachtsgebieden	Nevenfunctie	Termijnen
De heer M.E.V. Schippers	Partner bij Verstegen Onderzoek & Advies Publieke Sector	Voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter remuneratiecommissie	Voorzitter RvT bij De Groening (per 1-2-2025) Lid RvT bij De Groening (tot 1-2-2025).	1 ^e benoeming 15-12-2020
				einde 1 ^e termijn 15-12-2024
				aanvang 2 ^e termijn 15-12-2024
				einddatum 15-12-2028
De heer A. van der Bijl	Lid RvB ActiVite (vanaf september 2024 t/m juni 2025) Interim Manager FC&I Ziekenhuis Rivierenland (vanaf juli 2025)	Vice-voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter huisvestings- en auditcommissie, specifiek financiën	Lid Auditorium RC opleiding Erasmus Universiteit (vanaf juni 2025) Scriptiebegeleider RC opleiding Erasmus Universiteit	1 ^e benoeming 01-10-2019
				einde 1 ^e termijn 01-10-2023
				aanvang 2 ^e termijn 01-10-2023
				einddatum 01-10-2027
De heer E.E.E. Bessem	Manager Vastgoed bij woningcorporatie Elan Wonen	Lid Raad van Toezicht Lid huisvestings- en auditcommissie, specifiek vastgoed/facilitair/ICT Lid remuneratiecommissie	Lid RvT Stichting Topaz Lid RvT Stichting Tellus Lid RvT Stichting Brentano	1 ^e benoeming 01-10-2019
				einde 1 ^e termijn 01-10-2023
				aanvang 2 ^e termijn 01-10-2023
				einddatum 01-10-2027
Mevrouw J.C. Teunissen	-	Lid Raad van Toezicht Voorzitter commissie Onderwijs & Kwaliteit & HR	-	1 ^e benoeming 01-01-2022
				einde 1 ^e termijn 01-01-2026
				aanvang 2 ^e termijn 01-01-2026
				einddatum 01-01-2030
Mevrouw A. Barten	Directeur Rkbs De Lusthof in Voorburg	Lid Raad van Toezicht Lid commissie onderwijs en kwaliteit & HR	-	1 ^e benoeming 01-03-2024
				einde 1 ^e termijn 01-03-2028

Overzicht scholen

Zie bijlage 1 voor een overzicht van de scholen

Organisatiestructuur



GMR

De GMR bestaat uit een geleding van personeel en een geleding van ouders. Beide geledingen zijn een goede afspiegeling van de diversiteit aan scholen, zonder daar een vertegenwoordiging van te zijn. De RvT en het CvB hechten groot belang aan medezeggenschap ten behoeve van betere besluitvorming en het creëren van draagvlak. De GMR richt zich op bovenschoolse onderwerpen en laat school-specifieke zaken aan de betreffende MR. In 2025 hebben twee gezamenlijke vergaderingen van GMR, RvT en CvB plaatsgevonden.

■ Het jaarverslag van de GMR is opgenomen in [bijlage 3](#).

Klachtenbehandeling

Veel van de binnengekomen bezwaren werden op de scholen al opgelost. Directies van scholen evt. in samenwerking met medewerkers van het Centraal Bureau zijn er vrijwel altijd in geslaagd om het voorgelegde probleem met de ouders of personeelsleden te bespreken en naar tevredenheid op te lossen.

In 2025 is er 1 klacht binnengekomen bij het bestuur (vergelijk 2024: 2 klachten). Deze klacht is afgehandeld. Daarnaast waren de adviseurs Onderwijs & Kwaliteit betrokken bij vijf casussen van ongenoegen. Twee uitingen van ongenoegen hadden betrekking op de schoolorganisatie (combinatiegroepen en keuzes van directeur t.a.v. inzet leerkrachten) en drie casussen hadden betrekking op Passend Onderwijs.

Er is 1 bezwaar inzake een afgewezen verlofaanvraag neergelegd bij de rechtbank Den Haag. De rechtbank heeft het bezwaar van ouders ongegrond verklaard.

Er zijn in 2025 geen klachten voorgelegd bij de geschillencommissie (2024: 1 klacht, 2023: 1 klacht en 2022: 1 klachten).

Onderwerp van klacht(en) 2025	Door leerling/ouders	Door personeel	Totaal
Afwijzing verlof	1	0	1
Totaal	1	0	1

Juridische structuur

Sophia Scholen is een stichting.

Ontwikkelingen in de governance

In het verslagjaar hebben geen fundamentele wijzigingen in de governance plaatsgevonden.

Functiescheiding

Er is sprake van een zogenaamd two tier besturingsmodel. Sophia Scholen heeft de functies van bestuur en intern toezicht organiek gescheiden. De stichting wordt bestuurd door het College van Bestuur (CvB) en het intern toezicht wordt uitgeoefend door de Raad van Toezicht (RvT).

Horizontale verantwoording

Naast de verticale verantwoording aan de interne en externe toezichthouders en de medezeggenschap, heeft het bestuur zich horizontaal verantwoord aan belanghebbenden, waarbij we onderscheid¹ maken tussen prioritaire, interne en externe belanghebbenden. Hierbij hechten we zowel aan transparantie over gevoerd beleid als zeker ook dialoog over toekomstig beleid.

- De leerlingen en hun ouders zijn onze **prioritaire** belanghebbenden. Die worden met name via de scholen geïnformeerd. In ons Koersplan 2022-2026 ambiëren we een Gemeenschappelijke Leerlingenraad (GLR). In september 2025 heeft de eerste bijeenkomst van de 'Raad van Leerlingen' plaatsgevonden. Ons voornemen is dit twee keer per schooljaar te organiseren. Daarnaast is het aantal scholen met een leerlingenraad in 2025 verder toegenomen en de laatste drie scholen realiseren dit in schooljaar 2025-2026.
- De **interne** belanghebbenden zijn de medewerkers van Sophia Scholen, uiteraard – net als ouders – vertegenwoordigd in de GMR, maar daarnaast ook ieder voor zich een interne belanghebbende. Middels directe communicatie, zoals nieuwsbrieven, hebben we hen geïnformeerd. De dialoog zochten we met name in schoolbezoeken (die eindigen met een teamgesprek met het bestuur) en bij informele momenten met teamleden.
- De **externe** belanghebbenden zijn vooral gemeenten en andere onderwijsbesturen, de laatsten ook met ons verenigd in het Samenwerkingsverband (zie ook hieronder over passend onderwijs). Gemeenten en andere besturen informeerden we proactief en tijdig over voor hen relevante ontwikkelingen binnen Sophia Scholen en we voerden met hen de dialoog over ontwikkelingen in de regio. Per gemeente nodigen wij ook jaarlijks de raadsleden uit op onze scholen voor een werkbezoek.

Code goed bestuur

Sophia Scholen paste in 2025, evenals in voorgaande jaren, de code goed bestuur voor het primair onderwijs toe. Op 25 juni 2025 is de *Governancecode funderend onderwijs* van toepassing. Er geldt een op principes gebaseerde code waarin een beperkt aantal uitgangspunten voor goed bestuur centraal staat. Het is de verantwoordelijkheid van het CvB en de RvT om – in dialoog met onder andere de GMR – over een eigen invulling te beslissen en zich hierover actief te verantwoorden.

¹ Onderscheid conform 'Functies en vormen van horizontale verantwoording en dialoog in het mbo' (2018).

Verantwoording beleid



2.1 Algemeen

Koersplan 2022–2026

Het Koersplan 2022–2026 is in 2021 opgesteld met als doel om zowel richtinggevend te zijn voor Sophia Scholen als breed gedragen te worden door interne- en externe betrokkenen. Bij de totstandkoming van het koersplan zijn daarom zowel leerlingen, ouders, medewerkers, de directeuren middels het Directeuren Overleg (DO), GMR, RvT en externe stakeholders betrokken geweest. Op 1 januari 2022 is het breed gedragen Koersplan 2022–2026 ingegaan. In dit koersplan zijn 10 hoofd-doelen opgenomen met hieronder 73 subdoelen.

De hoofdoelen van Koersplan 2022–2026:

1. Robuuste en onderscheidende scholen in de Duin- & Bollenstreek.
2. Onderwijskwaliteit voorop, ruimte voor –vernieuwing en variatie.
3. Meer partnerschap met kinderopvang (KOV) en voortgezet onderwijs (VO).
4. Verdere verrijking bijzonder onderwijs.
5. Meer uit de schooldag halen.
6. Inclusiever onderwijs voor alle leerlingen.
7. Volop investeren in collega's.
8. Van ouderbetrokkenheid naar educatief partnerschap.
9. Betere schoolgebouwen en –pleinen.
10. Solide financiën.

Proces

Vanaf de start van het proces is gewerkt met een duidelijke P&C-cyclus. Er zijn 4 koersplan-commissies (KPC) gevormd, te weten: HR, Onderwijs & Kwaliteit, Financiën en Positionering en Facilitair en Profilerings. In deze commissies waren, naast alle directeuren, ook de leden van het MT van het Centraal Bureau, de controller en enkele senior-adviseurs van het Centraal Bureau vertegenwoordigd.

Elke KPC koos uit hun midden een commissiecoach. Deze vier coaches vormden samen met het CvB en het MT het KoersPlanTeam (KPT). Het KPT is 4–5 keer per jaar samengekomen om te zorgen dat het proces goed verliep. Deze commissies hebben gedurende de kalenderjaren 2022 t/m 2025 gewerkt aan de bijbehorende subdoelen. Deze doelen zijn door de commissies geprioriteerd in omvang en potentie en daarmee verdeeld over de gehele koersplanperiode. Voor de uitvoer van deze doelen is jaarlijks budget opgenomen in de begroting.

Vanaf de start van de koersplanperiode is tijdens ieder Directeurenoverleg (DO) 1 uur werktijd ingepland voor de KPC's. Ook zijn er tussen elk DO korte (online) sessies gepland om de voortgang te garanderen. Tijdens de DO's is door de KPC's regelmatig terugkoppeling gegeven en advies voor het ontwikkelde beleid gevraagd. De status van de doelen is nauwgezet opgenomen in een overzicht en een bijbehorende monitor. Deze informatie is in iedere vergadering van de RvT gedeeld met de toezichthouders en periodiek gedeeld met de GMR.

De gehele werkwijze is ons goed bevallen en heeft het samenspel in onze organisatie versterkt. In juni 2025 is dit op een studiedag met alle directeuren geëvalueerd en we hebben besloten dit te continueren voor het komende Koersplan.

Resultaat

In hoofdstuk 3 van het Koersplan 2022–2026 is opgenomen dat het bestuur zich wil verantwoorden over de behaalde doelen. Per doel worden de resultaten gevolgd en dit is terug te vinden in de monitor, die het CvB deelde met RvT en GMR. Van alle doelen die we onszelf gesteld hadden, hebben we 100% van de doelen opgepakt en is 86% afgerond. We zijn heel tevreden met dit resultaat.

Overall spraken we uit dat we einde koersplanperiode een goede organisatiecultuur en goed onderwijs zouden hebben. We realiseren ons dat goed onderwijs veel breder is dan opbrengsten, maar toch noteren we hier dat het driejaarsgemiddelde van de eindopbrengsten van alle scholen in 2025 boven de norm is. Tevens is de ambitie uitgesproken om in het nieuwe toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs de waardering GOED te krijgen als bestuur. In april 2022 heeft een inspectiebezoek plaatsgevonden en is de waardering GOED ook toegekend.

We bespreken hier niet de evaluatie en resultaten van alle doelen, dat zou te veel zijn. Maar we lichten er een aantal doelen uit.

Doelen met goed resultaat:

- Eén school formeel op GOED en 2 informeel (2.2 – 2)
- Niveau en aanbod Engels sterk verbeterd door eerder te beginnen (2.2 – 7)
- Kwalitatieve ontwikkeling NT2 (2.7 – 4)
- VVE-beleid in alle gemeenten versterkt (2.3 – 2)
- Samenwerking PO-VO met inhoudelijke projecten gericht op doorgaande lijn (2.4 – 2)
- Scholen hebben een kwaliteitscultuur, collega's vinden passende professionalisering in de Sophia Academie en nemen deel aan lerende netwerken (2.8 – 1.1, 1.4 en 1.5)
- Passende Aanstelling voor vergroten inzetbaarheid en tevredenheid medewerkers (2.8 – 2.1)
- Kinderopvang in elk nieuw gebouw (2.10 – 2)
- Alle collega's een laptop (2.2 – 6)

Er waren ook doelen die niet behaald zijn en die we niet continueren:

- Afschaffen ouderbijdrage (2.6 – 4)
We hebben gemerkt dat voor dit doel te weinig urgentie is (en daarmee draagvlak) onder ouders. Angst voor vershraling van het aanbod is hier de belangrijkste reden voor. Ook zijn we van mening dat dit idealiter een regionaal besluit zou zijn en gelijkelijk over alle schalen. Hier was de tijd nog niet rijp voor.
- Internationale school (2.1 – 6)
Voor de haalbaarheid waren te veel onzekere factoren. Bovendien zijn er in de omliggende regio's twee nieuwe initiatieven gestart, wat de urgentie voor ons eigen initiatief deed afnemen. We zullen dit onderwerp zeker blijven volgen en waar mogelijk aanhaken, maar niet meer zelf initiëren.
- Tussen- en naschools aanbod voor alle kinderen (2.6 – 3)
Samenwerking met TSO en BSO voor een breder aanbod is wel op schoolniveau, maar niet stichtingsbreed wenselijk noch te realiseren. Bovendien zijn alle subsidieaanvragen 'School en omgeving' voor de Sophia-scholen afgewezen.

Er zijn ook doelen waar we blijvende voortgang wensen en die meegaan naar het volgende Koersplan 2026–2030:

- Doorgaande lijn PO-VO
- Samenwerking voorschool
- Inclusie en voldoen aan norm basisondersteuning
- Ouderbetrokkenheid en educatief partnerschap
- Focus op professionalisering en ontwikkeling van medewerkers
- Duurzaamheid
- Groene schoolpleinen
- Borging van (bijna) afgeronde doelen (zoals Burgerschap, Digitale geletterdheid, Techniekonderwijs, etc.)

Evaluatie en afronding

Het bestuur heeft vooraf gesteld dat het Koersplan ambitieus is en dat de weg (het gezamenlijke proces) om de doelen te bereiken belangrijker is dan het behalen van alle doelen, maar dat er wel verantwoording over de behaalde doelen wordt afgelegd. De resultaten zijn periodiek gemonitord en gedeeld met de RvT en GMR. Daarnaast zijn de vorderingen twee keer per jaar (januari en juni) met de directeurs geëvalueerd.

De conclusie is dat de uitvoer soms weerbarstig was maar dat de stand van zaken in september 2025 is dat nagenoeg alle doelen behaald zijn. Een bijzonder goede prestatie, die is ontstaan door de inzet van al onze medewerkers. Wij kijken hier met trots en tevredenheid op terug. Er zijn mooie stappen gezet in de organisatiecultuur en voor goed onderwijs. De komende periode wordt door de huidige commissies gebruikt om de laatste doelen af te ronden, enkele doelen mee te nemen naar het nieuwe Koersplan 2026-2030 en zorg te dragen voor een goede borging in de organisatie en de scholen.

Koersplan 2026-2030

In 2025 hebben we ons naast de afronding van het Koersplan 2022-2026 gericht op het vormgeven van ons nieuwe strategisch meerjarenbeleid. Het nieuwe Koersplan 2026-2030 is wederom in nauwe samenwerking met de directeuren en in samenspraak met interne en externe stakeholders tot stand gekomen.

Wij zijn vol ambitie om ook de ambities in dit Koersplan te realiseren en zo het goede te doen voor de opgroeiende leerlingen in onze scholen.

Het hele Koersplan 2026-2030 is op onze website te lezen: <https://www.sophiascholen.nl/over-ons/koersplan-2026-2030/>

2.2 Onderwijs & Kwaliteit

In 2025 hebben de scholen zich hoofdzakelijk gericht op de eigen schoolontwikkeling; verbeterpunten naar aanleiding van opbrengstenanalyse of doelen uit hun schoolplan (passend bij het Koersplan). De scholen zijn verdergegaan met de doelen uit het schoolplan, waarbij burgerschap bij veel scholen een belangrijk thema is geweest naast de aandacht voor de basisvaardigheden in het algemeen. Alle scholen hebben de subsidie basisvaardigheden ontvangen.

In het kader van advisering over en monitoring van de onderwijsontwikkeling op de scholen voeren de adviseurs Onderwijs & Kwaliteit (O&K) regelmatig gesprekken met de directeuren over de schoolontwikkeling en de onderwijsresultaten. In 2025 zijn alle scholen geauditeerd, waardoor een goed beeld is ontstaan van de ontwikkelpunten zowel op organisatie- als op schoolniveau.

Onderwijsresultaten en leerlingvolgsysteem

Het beeld over de hele stichting qua onderwijsopbrengsten is dat er een groei op alle domeinen zichtbaar is. De resultaten van rekenen zijn op vrijwel alle scholen voldoende tot goed. Op het gebied van spelling is een kleine groei zichtbaar, maar hiermee zijn we nog niet tevreden. We zijn blij met de ontwikkeling in de groepen 7. Bij de M-metingen in 2025 vielen veel groepen 7 op, omdat zij onvoldoende groei lieten zien. De scholen zijn met ondersteuning van de adviseurs O&K aan de slag gegaan en een duidelijk groei in de ontwikkeling van de leerlingen in gr.7 is hiermee bereikt, blijkens de uitslag van de E-metingen. Vooral op de domeinen rekenen en lezen is een grote groei te zien.

Dit betekent dat de prognose voor de doorstroomtoets in 2026 ook verbeterd is. Aandachtspunt blijft spelling, zowel van de niet- werkwoorden als van de werkwoorden. Spelling is daarom een speerpunt van de afdeling O&K voor schooljaar 2025-2026.

Onderwijsresultaten doorstroomtoets 2025

Alle Sophia-scholen hebben de doorstroomtoets van CITO afgenomen. Zij hebben met het driejaarsgemiddelde boven de inspectienorm gescoord. Het driejaarsgemiddelde van 16 scholen is daarbij gestegen. 17 scholen scoren bovendien boven het landelijk gemiddelde. Bij 8 scholen wordt er 100% op 1F gehaald (vorig jaar waren dit 4 scholen). We zijn blij met dit mooie resultaat.

Succesfactoren zijn: het vroegtijdig sturen op referentieniveaus en het opstellen van een plan van aanpak voor de groepen 8, wanneer de resultaten van groep 7 daar aanleiding voor geven. Onze aandacht gaat uit naar 2 scholen die volgend jaar een risico lopen om onder de signaleringswaarde van de inspectie uit te komen.

Ondersteuningsaanbod (voorheen Schoolondersteuningsprofiel (SOP) en schoolgidsen)

Vanaf 1 juli 2025 is het verplicht om het ondersteuningsaanbod in de schoolgids op te nemen (i.p.v. voorheen het SOP in het Schoolplan). We hebben daarom een format ontwikkeld dat ook in de schoolgids kan worden opgenomen. “Ons” format wordt nu ook binnen het samenwerkingsverband Duin- en Bollenstreek (SWV) gehanteerd.

In onze schoolgidsen hebben we daarnaast de onderstaande verplichte onderdelen toegevoegd:

- Scholen die als opleidingsschool stagiaires opleiden en begeleiden hebben dit in hun schoolgids vermeld.
- Het hoorrecht voor leerlingen staat vermeld.
- Het ondersteuningsaanbod is in de schoolgids opgenomen.

Basisondersteuning

Onze Sophia-scholen blijven werken aan een goede basisondersteuning en het aanvullend aanbod wat sommige leerlingen ontvangen. We hebben gezien dat verdere professionalisering en borging op de gebieden dyslexie en ERWD (Ernstige Reken- en Wiskunde Dyscalculie) nodig is om een goed basisaanbod te realiseren. Voor ERWD werken we samen met het SWV, omdat dit ook bij collega-besturen in de regio speelt. In september 2025 hebben alle intern begeleiders (IB'ers) een verplicht trainingsprogramma gevolgd over het opstellen van eigen leerlijnen voor o.a. rekenen en spellen.

Hoorrecht

Op veel scholen wordt er gewerkt met een OPP (ontwikkelingsperspectief) om de extra ondersteuning en de uitstroomvoorspelling van een leerling in beeld te brengen. Binnen dit OPP hebben wij het hoorrecht van de leerling toegevoegd. Dit is per 1 augustus 2025 een wettelijk recht. Ook in onze klachtenprocedure hebben we het hoorrecht van leerlingen opgenomen.

Stelsel van Kwaliteitszorg

Als onderdeel van de 4-jarige cyclus van ons Stelsel van kwaliteitszorg hebben we in de eerste periode van 2025 audits op onze scholen uitgevoerd. De audits zijn gericht op de basiskwaliteit van scholen. Hiervoor hanteren we het inspectiekader. Op andere scholen is de audit gericht op ons eigen kwaliteitskader.

Een positieve ontwikkeling zien we ten aanzien van het aanbod aan hoog- en meerbegaafde leerlingen, de eigen kwaliteitscultuur en het werken met een eigen leerlijn. Aandachtspunten zijn Burgerschap, zicht op ontwikkeling en didactisch handelen (differentiëren in de instructie). Samen met directeurs en intern begeleiders hebben we een basiskader “de Goede Les” ontwikkeld, waarin beschreven staat wat wij bij Sophia Scholen verstaan onder een goede les en wat dat betekent voor de verdere professionalisering van onze medewerkers.

Daarnaast zijn bestaande basiskaders herijkt, waardoor we steeds meer toewerken naar een Sophia-norm.

Bij Sophia Scholen werken wij met een stelsel voor kwaliteitszorg om de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen en de kwaliteitscyclus van onze organisatie voortdurend te evalueren en waar nodig te verbeteren. Tijdens de geplande opbrengstgesprekken met de scholen, op basis van een opbrengstenanalyse uitgevoerd door de school, kiezen de schoolleider en de intern begeleider met advies van de adviseur Onderwijs & Kwaliteit voor passende en succesvolle interventies. Deze interventies zijn veelal ‘evidence informed’. Belangrijk is om de succesvolle resultaten van deze interventies op de specifieke school te evalueren. Wat immers op de ene school werkt, werkt niet altijd op de andere school. De verantwoording van alle behaalde doelen vindt plaats in het jaarplangesprek met de directeur en bestuurder. Doorgaand zetten onze schoolleiders zich in om een kwaliteitsverbetercultuur te implementeren en te borgen op hun school. De teams baseren hun keuzes op basis van uitkomsten van onderzoeken uit de wetenschap. Hierin zien we wel een verschil per school en het verbreden van deze werkwijze heeft dan ook onze aandacht de komende jaren. Om die reden hebben we ‘evidence informed’ werken toegevoegd aan de bijgestelde visie van Sophia Scholen.

Tot slot: nu de nieuwe kerndoelen definitief bekend zijn, zullen onze scholen zich richten op de implementatie hiervan. In thema vier van ons nieuwe Koersplan 2026–2030 krijgt dit ook stichtingsbreed de aandacht.

Regionaal Educatieve agenda

De verschillende gemeentes in de Duin- en Bollenstreek hebben in 2024 een Regionale Educatieve Agenda opgesteld met als doel urgente thema's en dilemma's vanuit een gezamenlijk perspectief op te pakken. De ambitie is om met elkaar te zorgen voor een sterke pedagogische basis. Om dit te bereiken zijn er vijf ontwikkelthema's geformuleerd:

- Welbevinden en preventie
- Jeugdhulpverlening in de ondersteuningsstructuur van het onderwijs
- Doorgaande lijnen
- Inclusieve onderwijshuisvesting
- Leerlingenvervoer

Namens Sophia Scholen neemt één medewerker deel aan de daaruit ontstane werkgroepen, te weten Welbevinden en preventie.

In de gemeente Noordwijk en Hillegom worden aanvullende initiatieven gestart.

- In Noordwijk is met subsidie van de Gelijke Kansen Alliantie een educatieve coach aangesteld. Vorig schooljaar richtte zij zich hoofdzakelijk op toeleiding VVE. Dit schooljaar breidt dat uit naar thema's als armoede, onvoldoende basisvaardigheden (voorheen laaggeletterdheid), opvoedvragen, (jonge) mantelzorgers.
- In Hillegom wordt er samen met de scholen gekeken naar wat hen zou helpen om dergelijke thema's op de basisschool al op te pakken om vanuit preventie te zorgen voor minder doorstroom en aanvragen naar de jeugdzorg.

Coördinator Identiteit en Burgerschap

In mei 2025 is er een nieuwe coördinator Identiteit en Burgerschap voor 0,1 fte per week aangesteld. De coördinator begeleidt scholen bij vraagstukken rondom identiteit in de brede en de smalle zin, rouwbegeleiding en de vertaling van de identiteit naar burgerschapsonderwijs. Ondersteuning voor het uitvoeren van deze functie wordt geboden door Verus. Samen met de adviseurs O&K monitort zij de beleidsplannen en het aanbod Burgerschap op de Sophia-scholen.

Sociale veiligheid

In het najaar van 2025 is het sociaal veiligheidsplan van Sophia Scholen geüpdatet onder begeleiding van de GGD. De aanpassingen waren gericht op veranderingen in de wetgeving (bijvoorbeeld: hoorrecht van leerlingen en ouders) en keuzes die we gemaakt hebben ten aanzien van ons aanbod seksuele voorlichting en het vignet "De gezonde school". Eigen ontwikkelde protocollen als "Grensoverschrijdend gedrag van ouders" en "Schorsen en verwijderen" zijn geïntegreerd in het plan alsmede de Integriteitscode en de Klokkenluidersregeling. Om de veiligheid van onze medewerkers te monitoren zetten we naast het persoonlijk contact op de werkvloer om de twee jaar een onderzoek uit. In het eerste jaar van onze vierjaarlijkse cyclus is dat de meting die hoort bij de RI&E, in het derde jaar is dat de Quick Scan van de Arbomeester. Jaarlijks ontvangen wij het jaarverslag van onze externe vertrouwenspersoon waarin we eventuele meldingen van gevoel van onveiligheid bespreken. Alle scholen nemen jaarlijks de sociale veiligheidsmeting bij de leerlingen uit de groepen 6, 7 en 8 af. Deze uitslagen delen wij met de inspectie van het onderwijs. Binnen de scholen worden de uitslagen geanalyseerd en wordt planmatig gehandeld wanneer dit nodig is.

Aannamebeleid

In 2025 hebben we aannamebeleid ontwikkeld. Vanaf januari tot en met juni draaiden we een pilot aannamebeleid binnen Sophia Scholen op twee scholen (IKC Vossepark en de Johannesschool). De belangrijkste reden is om ouders gelijke kansen te bieden bij aanmelden en segregatie tegen te gaan. Dit aannamebeleid wordt ingezet op scholen waar (te) veel inschrijvingen zijn. Door aanmelding en plaatsing (evt. loting) op vaste momenten in het schooljaar te doen, hebben alle leerlingen evenveel kans om een plek op de school te krijgen. Daarnaast sturen we op groepsgroottes van 25-30 leerlingen per groep, waarmee we ruimte houden voor instroom door verhuizing of vanuit Nieuwkomersschool De Wereld. Met dit aannamebeleid willen wij een voorspelbare en betrouwbare partner zijn voor ouders.

Inclusief Onderwijs

In 2024 zijn we een pilot gestart op de Andreasschool in samenwerking met het Samenwerkingsverband Duin- en Bollenstreek PO (SWV), Leo Kanner Onderwijsgroep (School zonder Muren) en OBODB. De Atlasklas is een groep waar leerlingen, die dreigen door te stromen naar Speciaal (Basis)onderwijs, in een kleine groep begeleid worden. In de middag gaan de leerlingen weer naar de reguliere school. Op deze manier willen we invulling geven aan inclusief onderwijs en zo veel mogelijk leerlingen binnen het reguliere onderwijs behouden. De pilot is in juni 2025 omgezet naar een definitieve voorziening die vanuit de vier samenwerkingspartners gefinancierd wordt.

Een groep directeurs in samenwerking met Onderwijs & Kwaliteit hebben een visie ontwikkeld ten opzichte van Inclusief Onderwijs. In deze visie staat beschreven vanuit welke leidinggevende principes wij vorm willen geven aan inclusief onderwijs. In 2026 zal dit middels ons Koersplan een vervolg krijgen.

Onderwijsachterstandsmiddelen

In 2025 hebben 4 scholen de onderwijsachterstandsmiddelen toegekend gekregen, te weten:

- De Schapendel: € 48.212,-
- De Fontein: € 9.767,-
- IKC Vossepark: € 7.855,-
- St. Victor (incl. De Wereld): € 102.143,-

De scholen hebben deze middelen met name ingezet voor extra ondersteuning in de groepen en om leerlingen met NT2 problematiek te kunnen begeleiden.

Subsidie basisvaardigheden

In 2025 hebben de resterende Sophia-scholen, die de subsidie nog niet eerder hadden ontvangen, de subsidie basisvaardigheden toegekend gekregen. Hiermee kunnen de scholen hun onderwijsontwikkeling een extra impuls geven. De scholen hebben in oktober 2025 hun subsidieaanvraag en onderbouwing ingediend bij OCW. Hierbij zijn ze ondersteund door de adviseurs O&K en hebben ze bijeenkomsten van OCW bijgewoond. Twee scholen (Hoffenne en De Bronckhorst) zijn vanuit een steekproef bevraagd op verantwoording van de gelden.

Studiedagen directeurs

Verzuim

In januari 2025 zijn alle directeurs verder getraind op het gebied van verzuimvermindering. Speciale aandacht ging uit naar het voeren van verzuimgesprekken en het opstellen van een hulpvraag voor de bedrijfsarts.

Koersplan

De studiedagen in het voorjaar van 2025 zijn vooral gericht geweest op de evaluatie van het oude Koersplan en de totstandkoming van het nieuwe Koersplan. Samen met de directeurs zijn de visie en missie herijkt, de thema's van het nieuwe Koersplan bepaald en is er gesproken over onze ambities en nieuwe doelen.

Samenwerking binnen de organisatie en persoonlijk leiderschap

In het najaar van 2025 is de samenwerking tussen het bestuur, de directeurs en het Centraal Bureau besproken. De gesprekken waren gericht op verantwoordelijkheden, rolduidelijkheid en verbinding. In 2026 wordt hier verder vervolg aan gegeven. Ook zijn de directeurs geïnspireerd om hoge verwachtingen te hebben van hun team en van hun leerlingen. Redwane Bouttaouane heeft ons meegenomen in het effect van het hebben van hoge verwachtingen en hoe schoolleiders een cultuur van hoge verwachtingen in de school kunnen realiseren.

Internationalisering

Bij Sophia Scholen richten we ons niet alleen op onderwijs binnen onze eigen scholen, maar vinden het ook belangrijk om onze leerlingen bewust te maken van de wereld waarin zij leven. Dat maakt dat er binnen het vak burgerschap ruim aandacht is voor internationalisering. Op De Nieuwe School, Hoffenne en De Regenboog wordt een breder aanbod Engelse taal gerealiseerd. Hoffenne en De Regenboog zijn officiële Early Bird-scholen en zij hebben beide in 2024 de her-certificering weer verkregen.

PO-VO

Onze ontwikkelagenda PO-VO i.s.m. St. Fioretti Teylingen is een volgende fase in gegaan. Schooljaar 2024-2025 was een ontwikkeljaar, schooljaar 2025-2026 is een verdiepingsjaar.

Op 9 april zijn de opbrengsten van de ontwikkelgroepen gepresenteerd in een gezamenlijke bijeenkomst met basisschooldirecteuren en directeuren VO. We lichten hier uit:

- Methodiek Grote Oversteek
- Gedifferentieerd lesgeven
- Referentiekaarten NL en rekenen
- Ouders en school: ouderwerkgroep VO

De thema's en producten die vorig schooljaar zijn ontwikkeld, worden dit schooljaar beproefd en geëvalueerd.

Inspectie van het Onderwijs

De inspectie heeft in februari 2025 Kindercampus Joseph (Lisse) bezocht. Het betrof een kwaliteitsrisico onderzoek vanuit een steekproef en een thema-onderzoek over Passend Onderwijs. Kindercampus Joseph heeft de hoogst haalbare beoordeling gekregen van de inspectie met veel complimenten, met name ten aanzien van hun beleidsplan Burgerschap en hun aanbod voor meer- en hoogbegaafde leerlingen. We zijn trots op dit mooie resultaat.

Samen Opleiden en Onderzoek en ontwikkeling

Het aantal scholen dat deelneemt in een partnerschap Samen Opleiden is in 2025 verder toegenomen, in een tempo waar we onze kwaliteit kunnen waarmaken en borgen. Sinds schooljaar 2025-2026 neemt Sophia Scholen met negen scholen en twee aspirant-scholen deel aan het partnerschap OPLIS 2.0, in verbinding met de Hogeschool Leiden. Bij het partnerschap met InHolland Haarlem, Het Leercollectief, participeert Sophia Scholen met drie scholen (Johannesschool, De Buitenplaats en De Klarinet). De voorzitter van het CvB is sinds juni 2025 voorzitter van de stuurgroep van OPLIS 2.0 en heeft daarin ook geparticipeerd als bezoekend en ontvangend partner in een peer review van Samen Opleiden. Dit draagt ook bij aan onze lerende cultuur binnen Sophia Scholen. Deze partnerschappen bieden een kans om mee te werken aan onderzoeksthema's en programma's. Een ander thema waarin we participeren in onderzoek is passend onderwijs. In het SWV Duin- en Bollenstreek PO is een onderzoeker aangesteld die de inclusieve initiatieven in het samenwerkingsverband onderzoekt en beschrijft wat succescriteria zijn voor samen leren en ontwikkelen.

Toekomstige ontwikkelingen

In ons Koersplan 2022-2026 hebben wij nieuwe ambities gesteld in het licht van toekomstige ontwikkelingen. Op het gebied van onderwijs continueren wij thema's zoals doorgaande lijnen voorschool-basisschool, PO-VO, inclusief (onderwijs) en voegen daaraan toe dat deze opgaven alleen te realiseren zijn in goede samenwerking met partners in de regio. Datzelfde geldt voor opvoed- en opgroevraagstukken die we graag samen met ouders en sociale partners in de gemeente willen aangaan. Op 21 november 2025 zijn de nieuwe kerndoelen voor het Primair Onderwijs gepresenteerd voor de vakken: Rekenen en wiskunde, Nederlandse Taal, Burgerschap en Digitale Geletterdheid. Alle scholen zijn op de hoogte gesteld van de nieuwe kerndoelen en het nieuwe curriculum. Vanaf 2026 gaan de scholen zich oriënteren op de leermiddelen en de implementatie van de kerndoelen onder leiding van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit.

2.3 Personeel en professionalisering

In 2025 hebben we opgestarte projecten verder inhoud gegeven met als doel zo veel mogelijk medewerkers op een zo duurzaam mogelijke manier te laten werken. Hiermee willen we investeren in welzijn en welbevinden van onze medewerkers, medewerkers behouden en het lerarentekort aanpakken. Grote en belangrijke projecten waar we meerjarig aan werken, zijn:

- Jouw baan, kies bewust (“Passende aanstelling”)
- Verzuimvermindering

Traject ‘Jouw baan, kies bewust’

In maart is de vierde tranche van het traject ‘Jouw baan, kies bewust’ (ook bekend als ‘Passende aanstelling’) afgerond. Tijdens deze tranche deden 5 scholen mee. In april is de vijfde tranche van het traject van start gegaan. Deze tranche is in november afgerond. Er deden 6 scholen mee. Tranche 6 startte eind oktober, opnieuw met 6 scholen. Deze tranche loopt door tot en met april 2026. Na afronding van deze tranche hebben alle medewerkers het traject doorlopen. Het traject omvat onder andere het afnemen van enquêtes om het potentieel en de behoeften op het gebied van flexibiliteit en de aanstelling van medewerkers in kaart te brengen. Ook hoort de Dialoogsessie bij het traject en die is op elke school gevoerd, onder leiding van iemand uit het (interne) projectteam. De belangrijkste opbrengst van dit project is het gesprek over en het (financiële) inzicht in de aanstelling, de waardering van het werk en de geboden flexibiliteit. Dit alles kan goed bijdragen aan de tevredenheid, welzijn en welbevinden van medewerkers en daarmee behoud en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarnaast hebben verschillende medewerkers overwogen meer uren te gaan werken. Van alle medewerkers die tijdens de 6 tranches de enquête hebben ingevuld, geven 105 medewerkers aan dat zij misschien of sowieso meer uren willen werken, met een gemiddeld aantal uur van tussen de 5,5 en 7,4 uur. Een deel heeft ook daadwerkelijk besloten meer uren te gaan werken, in totaal ruim 2,65 fte (dit laatste cijfer is het resultaat van de tranches 1 t/m 5). Dit zijn blijvende uitbreidingen. Niet meegeteld zijn de collega’s die tijdelijk hebben uitgetest of meer werken hen beviel en de mensen die niet minder zijn gaan werken (of de collega die van 5 naar 3 dagen wilde, maar toch naar 4 is gegaan). Dat is geen ‘echte’ uitbreiding, maar wel het voorkomen van (een dag) verlies/vermindering. We geloven in de werking van dit traject en bieden ook een ‘APK’ voor schooldirecteuren die in eerdere jaren hebben deelgenomen en voor nieuw-gestarte directeuren.

Traject Verzuimvermindering

De visie op verzuim en inzetbaarheid is bijgesteld en er is een routekaart voor leidinggevend en medewerkers ontwikkeld en geïmplementeerd. In de routekaart staat beschreven welke stappen er tijdens verzuim moeten worden gezet vanuit de Wet verbetering poortwachter. Het TPC (Total Proces Control Team) bestaande uit bestuur, HR, directeuren en GMR is één keer per zes weken bij elkaar gekomen om zicht te houden op de verzuimcijfers. De Arbodienst, ArdoSZ, heeft een online-bijeenkomst voor leidinggevend verzorgd, waarin leidinggevend meer informatie ontvingen over o.a. de Wet verbetering poortwachter en over hun rol als casemanager tijdens verzuim. In het najaar is de pilot ‘Perspectief op Werk’ gestart, met als doel medewerkers die lang verzuimen weer terug naar werk te begeleiden. Uit onderzoek blijkt dat hoe langer iemand verzuimt, hoe moeilijker de stap naar werk weer wordt. Falke en Verbaan heeft deze interventie begeleid. Zowel deelnemers als leidinggevend hebben aangegeven dat zij deze interventies als positief en helpend ervaren hebben. Medewerkers die al langer in een verzuimtraject zaten, ervaren weer meer regie over hun eigen proces.

Partnerschappen Samen Opleiden

Sophia Scholen neemt deel aan twee partnerschappen Samen Opleiden: 1 in de regio Leiden met de Hogeschool Leiden en 1 in de regio Haarlem met Hogeschool InHolland (waarbij ook studenten van InHolland Den Haag kunnen aansluiten).

Leiden

Sinds januari 2025 is Partnerschap OPLIS 2.0, ontstaan uit voorheen ILA en OPLIS, van start gegaan. De nieuwe structuur en het harmoniseren van inhoud en processen heeft het afgelopen jaar veel aandacht gevraagd. In juni is de voorzitter CvB van Sophia Scholen vanuit het werkveld benoemd als tweede voorzitter van de stuurgroep. Er is verkend hoe de positie van OPLIS 2.0 in de Onderwijsregio zal zijn, gezien het nieuwe Kwaliteitskader Samen Opleiden in de Onderwijsregio. Daarnaast gaat veel aandacht in onze regio uit naar de uitbreidingsopgave om vóór 2030 het 100% samen opleiden te realiseren.

Haarlem & Den Haag

In 2024-2025 deelden wij 1 voltijd leerteam op De Johannesschool met De Jacobaschool van WijWijzer. Dit is gecontinueerd in schooljaar 2025-2026. In partnerschap Het Leercollectief waren geen uitzonderlijke ontwikkelingen het afgelopen jaar.

Beschikbaarheidsregeling

In april 2025 heeft het CvB, na instemming van de P-GMR, de tijdelijke beschikbaarheidsregeling omgezet naar definitief beleid. De regeling is daarmee een vast onderdeel van Sophia Scholen. Het doel van de regeling is om meer medewerkers van Sophia Scholen in te kunnen zetten als invaller bij afwezigheid van leerkrachten. De beschikbaarheidsregeling heeft voor Sophia Scholen als grote voordelen dat het team van invallers wordt uitgebreid (waarmee de inzet van maatregelen bij afwezigheid van de groepsleerkracht wordt voorkomen), dat het de verbinding, uitwisseling en professionaliteit bevordert en dat er sprake is van lagere kosten voor inval t.o.v. vaste teamleden van het Invalteam. In 2025 is het 31 keer voorgekomen dat een medewerker zich beschikbaar heeft gesteld om in te vallen. Daarvan is 17 keer de medewerker ook daadwerkelijk ingezet.

Beleidsontwikkeling

Er is gewerkt aan Onboardingbeleid, Professionaliseringsbeleid, het Verzuimbeleid, het VOG-beleid, de functiebeschrijvingen voor directeuren en adjunct-directeuren (als gevolg van de nieuwe CAO PO) en een Doorstroombeleid voor directeuren. Het Werving- en selectiebeleid, inclusief de werving- en selectieprocedure voor (adjunct-)directeuren, is geactualiseerd en geïmplementeerd. Er zijn een informatie- en voorbeelddocument voor het werkverdelingsplan gedeeld en het Doorstroombeleid voor directeuren is geïmplementeerd. Ook zijn het Functie- en Competentieboek geactualiseerd en geïmplementeerd. Als onderdeel van het nog verder te ontwikkelen Onboardingbeleid, heeft HR met een aantal directeuren een introductiemiddag, Sophia Sign In, voorbereid en georganiseerd. De Sophia Sign In vond plaats in oktober en werd erg positief ontvangen. De introductiebijeenkomst is inmiddels geëvalueerd en verbeterpunten worden meegenomen bij de organisatie van de volgende Sophia Sign In in 2026.

Strategisch HR (personeels)beleid

In 2025 is een werkgroep met een aantal adviseurs en managers van HR en Financiën meerdere keren bij elkaar gekomen om vorm te geven aan strategisch HR-beleid. Het doel is om beschikbare data op HR en financieel gebied te analyseren en te koppelen aan strategische keuzes op lange termijn. Wij hebben ons hierin laten adviseren door een HR-directeur uit een andere branche. Hij heeft daarin laten zien welke mogelijkheden er zijn. Dit nemen we mee in ons traject. Te denken valt aan verzuimcijfers (geslacht, leeftijd, functiegroep, deeltijdpercentage), verloopcijfers en gerealiseerde uren. Hier zal verdere opvolging aan gegeven worden, ook samen met de directeur van het Invalteam.

Wij hebben in de voorgaande schooljaren tijdens onze formatiegesprekken vol ingezet op gekwalificeerde leerkrachten. Dat betekent dat wij alleen bij uitzondering en beredeneerd leraarondersteuners inzetten voor lesgevende taken. Om aan deze vraag te blijven voldoen investeren wij in nieuw personeel door middel van aanwas van nieuwe leraren middels onze opleidingsscholen, zij-instroomtrajecten, flexibele banen in ons Invalteam en goed werkgeverschap om het zittende

personeel te behouden. Ook de begeleiding van startende leerkrachten en directeurs vinden wij belangrijk. Door middel van onze Sophia Academie bieden wij een breed professionaliseringsaanbod aan voor onze medewerkers. Mede hierdoor beschikken wij over voldoende en goed onderwijspersoneel. Grote verschillen tussen onze scholen wat betreft goed en voldoende personeel hebben wij niet.

0,2 fte per dag

Het voorgenomen besluit om over te stappen naar een werktijdfactor van 0,2 fte per dag is, nadat de GMR in januari 2025 instemde, definitief geworden. Met de directeurs is in januari een implementatietraject besproken en in februari zijn alle medewerkers geïnformeerd over het besluit. In maart vond een online bijeenkomst voor alle medewerkers plaats, waar toelichting gegeven is op het besluit en waar gelegenheid was om vragen te stellen. Tevens hebben alle directeurs een presentatie van een adviseur van AVS ontvangen over onderwerpen die samenhangen met 0,2 fte per dag en het werkverdelingsplan. In de periode daaropvolgend hebben de directeurs met hun teams en individuele medewerkers gesproken over de invoering van 0,2 fte per dag en de consequenties. Tijdens de jaarplangesprekken en begrotingsgesprekken was dit onderwerp een belangrijk aandachtspunt met de adviseurs en de portefeuillehouder van het CvB. In de Nieuwsbrief voor zowel medewerkers als directeurs is het onderwerp regelmatig aangehaald, met bruikbare adviezen, tips en ervaringsverhalen. Op 1 januari 2025 had slechts 49,62% een werktijdfactor die afgerond was op 2 decimalen. Eind september 2025 lag dit percentage al op 79,51%. De verwachting is dat het aantal medewerkers met een op 2 decimalen afgeronde werktijdfactor in de loop van schooljaar 2026-2027 verder zal toenemen.

Arbodienst

Vanwege de overstap naar een nieuwe Arbodienst in november 2024, hebben we met ArdoSZ in 2025 de samenwerking geoptimaliseerd, afspraken aangescherpt en processen verbeterd. Het externe bureau dat ons begeleidt heeft bij de aanbesteding en implementatie (Alpha adviesbureau) bleef betrokken vanwege het controleren van facturen en het toezicht op naleving van contractafspraken. Er heeft tweewekelijks overleg plaatsgevonden tussen de accountmanager en een medewerker van ArdoSZ, HR en Alpha adviesbureau. In september heeft een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden. Positieve punten zijn met name de constructieve samenwerking en het contact tussen directeurs/HR en de casemanager van ArdoSZ en de duidelijke terugkoppelingen en bruikbare adviezen van de bedrijfsarts. Ook verloopt de facturatie grotendeels naar tevredenheid. De samenwerking met Alpha adviesbureau is in december 2025 ten einde gekomen.

Formatieproces

In vervolg op de voorbereidingen, het voeren van formatiegesprekken en het inzichtelijk maken van vacatures, boventallige medewerkers en medewerkers met een mobiliteitswens, stonden mei en juni vooral in het teken van het bij elkaar brengen van deze aspecten. Hierbij hebben we, net als vorig jaar, nog meer gestuurd op bevoegde leerkrachten voor de klas. Alle op scholen boventallige medewerkers (10,38 fte) hebben een passende plek op een andere school binnen Sophia Scholen gekregen. De uitdaging daarbij lag vooral op boventallige onderwijsondersteunende medewerkers (mede veroorzaakt door het einde van tijdelijke gelden) en boventallige vakleerkrachten. Op 5 vacatures (4,80 fte) na, waren de vacatures bij de start van het schooljaar vervuld (openstaande vacatures zijn opgevangen door inzet van leraren uit het Invalteam). Er heeft een evaluatie van het formatieproces plaatsgevonden en de aandachtspunten worden meegenomen voor het formatieproces van het volgende jaar.

Aanbestedingstraject ATS

We hebben gekozen te gaan werken met een Applicant Tracking System (ATS). Dit systeem vergemakkelijkt het proces van vacatures en sollicitaties. Zowel in de ervaring van de sollicitant, als het gemak van de vacaturehouder, beogen we een verbetering te realiseren. De aanbesteding hiervan, is beschreven in paragraaf 2.4. Van december 2025 t/m februari 2026 wordt het systeem ingericht en getest met als doel hiermee 1 maart 2026 van start te gaan.

Zij-instroomtraject

Om de diversiteit van het personeelsbestand binnen Sophia Scholen te bevorderen en als één van de manieren om het lerarentekort tegen te gaan, juichen we sinds een aantal jaar het zij-instroomtraject toe. In 2025 is één nieuwe zij-instromer gestart. De werving- en selectieprocedure is verder aangescherpt en bestaat uit meerdere gesprekken met recruiter, HR-adviseur, directeur en bovenschools coach. Ook is het traject uitgebreid geëvalueerd en heeft er een bijeenkomst voor begeleiders van zij-instromers plaatsgevonden.

Uitkeringen na ontslag

De geldende wet- en regelgeving wordt gevolgd bij ontslagprocedures. Daarnaast vindt er controle plaats op naleving van de regelgeving. In 2025 zijn 16 transitie- en beëindigingsvergoedingen (als gevolg van langdurige ziekte, ontslag en het niet verlengen van tijdelijke contracten) uitgekeerd voor een bedrag van € 141.976,76.

Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)

Vanaf 2024 is de controle op de VOG geen onderdeel meer van de accountantscontrole. Sophia Scholen zal zelf in haar jaarverslag over de aanwezigheid van de VOG's in haar administratie verantwoorden. In 2025 zijn er in totaal 221 VOG's afgegeven.

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	191	n.v.t.	n.v.t.
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	<5	22	<5

Wij hebben onze accountant niet de opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol 2025 inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren.

Onderwijsregio

In 2025 heeft Sophia Scholen als penvoerder opgetreden van de subsidie Landelijk dekkend Onderwijsregio's 2025. De subsidieaanvraag is met 34 schoolbesturen ingediend uit de regio's Duin- & Bollenstreek en groot Leiden waarmee een begin is gemaakt met de vorming van de Onderwijsregio PO Leiden en Duin- & Bollenstreek. In de samenwerking met andere PO-besturen binnen de Onderwijsregio zijn onder leiding van een programmamanager 3 projectleiders gestart die zorgdragen voor de programmalijnen: Werven & Matchen, Opleiden & Begeleiden en Professionaliseren. Daarnaast is gekeken, met het in 2025 gepubliceerde herziene kwaliteitskader Samen opleiden in de onderwijsregio als referentie, welke scholen opleidingsschool zouden kunnen worden om zo het aantal, noodzakelijke, opleidingsplaatsen te vergroten in de regio. Onderdeel van de Onderwijsregio is eveneens het HR-netwerk, als constante vanuit de opgeheven RAP, waar een goede samenwerking mee is en als klankbord fungeert.

Met OPLIS 2.0 zijn de nodige stappen gezet om de toekomst de onderliggende afhankelijkheden goed te accommoderen. Diverse bijeenkomsten, overleggen, programmaraden en ledenraden zijn in 2025 geweest.

Sophia Scholen zorgt als penvoerder voor de subsidieverantwoording en voor de aanbestedingen in overeenstemming met haar inkoopbeleid. Het totale subsidiebedrag was € 2.526.280,-.

Banenaafpraak

Er zijn bijeenkomsten bijgewoond door adviseurs HR. Sophia Scholen zet medewerkers in die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt (met name via Provalu). Inzet in het onderwijsproces is niet altijd realistisch, maar onder het onderwijsondersteunend personeel worden er wel medewerkers ingezet. In het HR-netwerk van de Onderwijsregio is een eerste verkenning gedaan om samen op te trekken voor wat betreft de realisatie van de banenaafpraak. In 2026 zal hier verder opvolging aan gegeven worden.

Professionalisering en begeleiding

Het beleid ten aanzien van professionalisering en begeleiding van starters en schoolleiders is in 2025 niet gewijzigd. In 2021 hebben alle MR-en (op die van de Startbaan na) de bevoegdheid overgeheveld aan de GMR.

Sophia Academie

De Sophia Academie is verder geprofessionaliseerd en heeft het aanbod uitgebreid. Er zijn 136 cursussen aangeboden, die door 407 unieke deelnemers zijn gevolgd. Het populairst waren dit jaar:

- BHV
- Effectief werken aan het versterken van onderwijskwaliteit
- EDI: omgaan met verschillen

De opleidingen die vanuit de evaluatie de meeste waarderingen kregen waren:

- Training grensoverschrijdend gedrag en meldcode
- BHV herhaling
- BHV basis
- Spelen in uitdagende hoeken

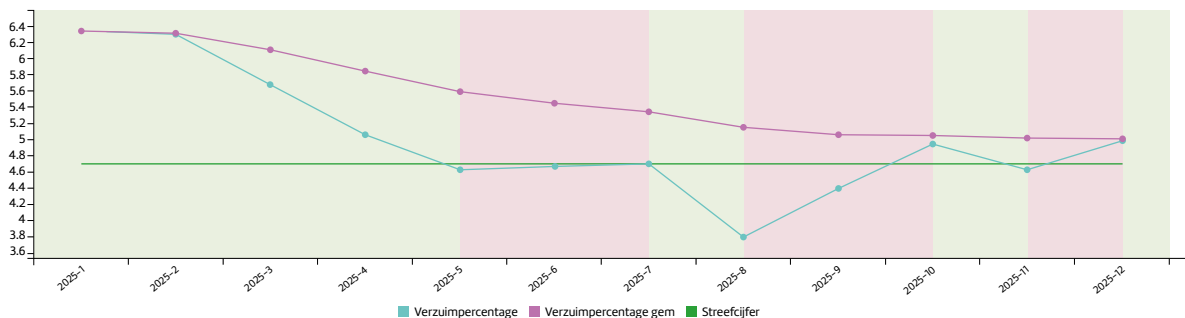
Kengetallen

Verzuimcijfers

Onderstaand overzicht geeft het verzuimpercentage weer. Het gemiddelde verzuimpercentage van januari tot en met december 2025 is 4,78% ten opzichte van 5,68% van januari tot en met december 2024. Dit betekent een daling van 0,90% ten opzichte van vorig jaar. Dit past bij onze ambitie om het verzuim terug te dringen en inzetbaarheid van medewerkers te verhogen, waardoor er meer continuïteit is in het onderwijsproces. Met een gemiddeld verzuimpercentage van 4,78% in 2025, hebben we onze doelstelling om aan het eind van 2025 uit te komen op een gemiddelde van 5%, behaald.

Voortschrijdend gemiddelde

Verzuimpercentage



Hieronder is een tabel opgenomen met het gemiddelde verzuimpercentage per dienstbetrekking van januari tot en met december 2025. Het onderwijsondersteunend personeel omvat zowel het onderwijsondersteunend personeel op de scholen als op het Centraal Bureau.

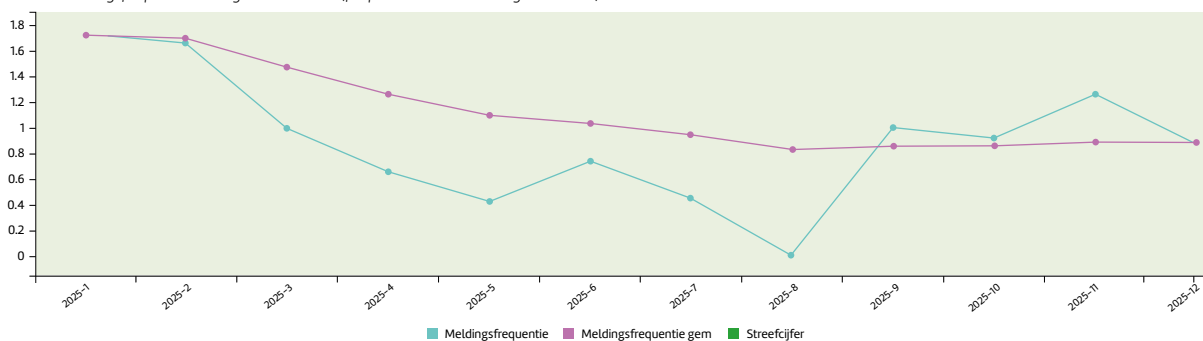
Dienstbetrekking	Verzuimpercentage
CvB/Directie	4,40%
Onderwijspersoneel (OP)	5,41%
Onderwijsondersteunend personeel (OOP)	2,62%

De gemiddelde verzuimfrequentie van januari tot en met december 2025 is 0,90 ten opzichte van 0,80 in dezelfde periode vorig jaar.

Voortschrijdend gemiddelde

Meldingsfrequentie

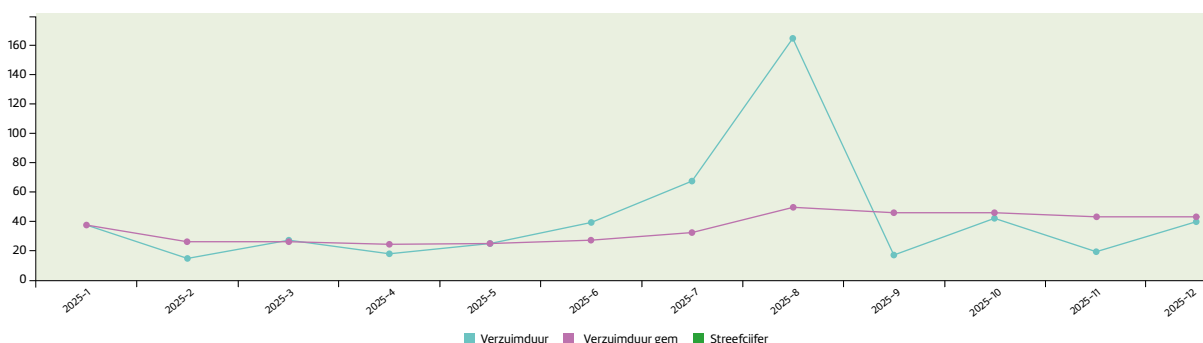
De meldingsfrequentie wordt genormaliseerd. (frequentie * 365/aantal dagen in bereik)



De gemiddelde verzuimduur van januari tot en met december 2025 is 30,15 dagen ten opzichte van 32,25 in dezelfde periode vorig jaar. De piek in augustus 2025 is te verklaren door het afsluiten van een aantal langdurige verzuimtrajecten in die maand.

Voortschrijdend gemiddelde

Verzuimduur



Vacatures

In 2025 zijn 77 nieuwe vacatures ontstaan. De nieuwe vacatures zijn in de periode januari tot en met december 2025 geplaatst en/of hebben een ingangsdatum tussen januari tot en met december 2025. Op 31 december 2025 stonden er nog 2 vacatures open met een totale fte van 0,90.

Dienstbetrekking	Aantal	Fte
Nieuwe vacatures (vacatures online geplaatst in de periode januari t/m december 2025)	77	62,90
Vacatures extern vervuld	35	35,60
Vacatures intern vervuld of anders opgelost	40	26,40
Nog open op 31 december 2025	2	0,90

Personele bezetting

Het aantal gerealiseerde fte tot en met december 2025 is 29,11 fte hoger dan begroot (6,06%). Het aantal gerealiseerde fte exclusief stagiaires is 13,21 fte hoger dan begroot (2,76%). De inhuur van externen is niet meegenomen in de personele bezetting. De vervanging van leerkrachten lossen we op vanuit het Invalteam, met de beschikbaarheidsregeling of met medewerkers van de eigen school. We zetten hiervoor geen ZZP-ers of andere externen in; enerzijds vanwege de aangescherpte regelgeving t.a.v. schijnzelfstandigheid, anderzijds omdat we vooral eigen, betrokken medewerkers voor de klas willen. De hogere realisatie is voornamelijk het gevolg van vervangingen voor verzuim en zwangerschap. Hier is sprake van een verschil van 9,69 tussen de begrote fte en gerealiseerde fte. De hoogste overschrijding is te zien bij onderwijspersoneel (OP).

Dienstbetrekking	Gemiddelde fte t/m 2025		
	Realisatie	Begroot	Vershil
CvB	2,00	2,00	0,00
Directie	34,89	35,35	-0,46
OOP	73,77	69,87	3,90
OP	381,75	371,98	9,77
Subtotaal	492,41	479,20	13,21
Stagiaires	16,87	0,97	15,90
Totaal	509,28	480,17	29,11

Toekomstige ontwikkelingen

Op het gebied van HR krijgen verschillende thema's (meer) aandacht in de toekomst:

- Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)
- Actualisatie Arbobeleid
- Transparantie en gelijkheid in arbeidsvoorwaarden
- De ontwikkeling en behoefte aan inzetbaarheid zal de komende jaren alleen maar toenemen. Daarom zullen we onverminderd inzetten op flexibiliteit, mobiliteit, duurzame inzetbaarheid en verzuimpreventie en -vermindering.
- Ook zullen we onverminderd inzetten op professionalisering van onze medewerkers, mede om te kunnen blijven voldoen aan de ontwikkelingen van inclusiever onderwijs.

2.4 Huisvesting & Facilitair

Sophia Scholen heeft sinds enkele jaren een zeer ambitieus nieuw- en verbouwprogramma. Het realiseren van nieuw- en verbouw, maar ook het onderhouden en beheren van moderne schoolgebouwen, vraagt veel kennis, tijd, inzet en aandacht. Het beleid is erop gericht om de scholen zoveel mogelijk te ontzorgen en werk uit handen te nemen, zodat zij zich meer kunnen toeleggen op het onderwijs en onderwijsontwikkeling. Bij het domein facilitaire en huisvestingszaken is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen school, gemeente en het Centraal Bureau. De school- overstijgende zaken worden daarbij vanuit de afdeling Huisvesting & Facilitair geregeld, bijvoorbeeld voor Europese aanbestedingen en aanbestedingen die betrekking hebben op het facilitaire en huisvestingsdomein van alle scholen. Daarnaast treedt de afdeling Facilitair & Huisvesting bij nieuw- en verbouwtrajecten op als gedelegeerd opdrachtgever namens de gemeente, in de rol van bouwheer.

Doelen en resultaten

- **Ventilatie**

Door de Rijksoverheid is in 2020 de subsidieregeling SUVIS geïntroduceerd, met als doel het verbeteren van de ventilatievoorziening in schoolgebouwen die voor 2012 gerealiseerd zijn. In de zomer van 2025 zijn, mede met financiële hulp van de bovengenoemde regeling, de laatste vijf scholen van Sophia Scholen (De Klarinet, De Lisbloem, De Overplaats, De Regenboog en De Startbaan), met een technische levensduurverwachting van vijf jaar of meer, voorzien van een (duurzaam) ventilatiesysteem. Met de toegepaste ventilatiesystemen worden klaslokalen voorzien van frisse lucht waarbij de warmte uit het lokaal wordt 'hergebruikt' en het energieverbruik daardoor lager is, dan wanneer de ramen 'ouderwets' worden opgezet om te 'spuien'. Hiermee wordt uiteindelijk bespaard op de stookkosten en het komt het comfort en de gezondheid en prestaties van de leerlingen en leraren ten goede. De 'reguliere' onderhoudskosten van deze locaties nemen door frequenter en een intensiever onderhoudsprogramma wel toe.

- **Zonnepanelen**

In de zomer en in het najaar van 2025 zijn in op vijf scholen zonnepanelen aangebracht, namelijk op: De Springplank, KC Op Zee, De Prinsenhof, De Egelantier en KC Het Sterrenwerk. Bij het bepalen van het aantal panelen is rekening gehouden met het daadwerkelijk energieverbruik van de desbetreffende locaties om onder meer 'onrendabele' teruglevering te voorkomen. Bij grootverbruik-aansluitingen, waar veelal sprake van is, is er namelijk geen sprake van een salderingsregeling en levert 'te veel' geproduceerde groene stroom geen financieel en/of praktisch voordeel. Ook is het energieverbruik van de scholen in de zomermaanden, over het algemeen relatief laag, gezien de vakantieperiodes. In 2026 worden de opties verkend om op nog meer locaties zonnepanelen aan te brengen. De mogelijkheid om batterijen toe te passen is in 2025 bekeken, maar toen (nog) niet rendabel gebleken.

- **Zonnedoeken, warmtewerende folie en weersafhankelijke regeling**

Mede door de warmere zomers hebben de afgelopen jaren meerdere collega's die werkzaam zijn op (oudere) scholen hun beklag gedaan over de relatief hoge temperaturen in hun gebouwen. Ook wel 'hittestress' genoemd. Om dit tegen te gaan hebben wij op meerdere scholen in Q1 en Q2 warmtewerende folie aangebracht op de ramen en lichtkoepels, evenals zonnedoeken op lichtstraten. Ook zijn in Q1 meerdere offertes aangevraagd voor het aanbrengen van weersstations die geautomatiseerd de screens laten zakken bij zonnig weer en ophalen bij wind en regen. Deze offertes zijn in Q2 in opdracht gegeven en deels in uitvoering gegaan. Afronding van dit project heeft plaatsgevonden in Q4 2025.

Nieuw- en verbouwprojecten

Sophia Scholen ziet het als haar maatschappelijke plicht om de milieubelasting te beheersen en duurzaamheid te bevorderen in de bedrijfsvoering. Daar is aandacht voor, zowel bij nieuwbouw, verbouw als bij het planmatig onderhoud en in de dagelijkse bedrijfsvoering. In alle vier de situaties wordt bij het materiaalgebruik en de dienstverlening gestreefd naar circulariteit en een zo laag mogelijke ecologische voetafdruk. Dit gebeurt door het zoveel mogelijk toepassen van bestaande, onderhoudsarme en levensduurbestendige materialen met een zo laag mogelijk (fossiel) energieverbruik. Daarnaast stimuleren we gescheiden afvalinzameling, het pas vervangen van producten aan het einde van hun technische levensduur en staan we open voor innovatieve ontwikkelingen in de markt. Dat vergt niet alleen het aandragen van technische mogelijkheden, maar ook een met de gemeente gedeelde ambitie om verantwoorde investeringen in duurzaamheid mogelijk te maken. Dit laatste geldt niet alleen voor onze gebouwen maar ook voor onze schoolpleinen, die door gepaste begroeiing en waterberging op positieve wijze kunnen bijdragen aan klimaatbeheersing en het voorkomen van oververhitting van zowel natuur als van de kinderen. We bekijken welke pleinen hier al aan voldoen en waar verbetering nodig is.

Geplande nieuwbouw

- *De Lisbloem, Lisse*

In 2021 is in samenspraak met de gemeente Lisse door Sophia Scholen een kadernotitie opgesteld om te komen tot nieuwbouwplannen voor De Lisbloem. Op basis van de uitgangspunten zoals geformuleerd in de kadernotitie, is in 2022 gestart met het opstellen van een programma van eisen, met als doel om in 2023 het ontwerp af te ronden en het gebouw uiterlijk in het eerste kwartaal van 2025 in gebruik te nemen. In oktober 2022 heeft het College van Lisse echter besloten om de planvorming 'on-hold' te zetten vanwege het (vooralsnog) beschikken over onvoldoende financiële middelen om de nieuwbouw te realiseren.

De gemeente Lisse is eind 2023 samen met de betreffende schoolbesturen gestart met het opstellen van een nieuw integraal huisvestingsplan (IHP), welke van toepassing moet zijn voor tenminste de aankomende 5 jaar. Dit IHP is in 2024 verder uitgewerkt en is in december 2025 definitief vastgesteld door de gemeenteraad van Lisse. In dit IHP is onder meer vermeld dat er een haalbaarheidsonderzoek plaatsvindt om op de locatie van De Lisbloem een nieuw Integraal Kindcentrum (IKC) te realiseren, bestaande uit onder meer de scholen 'De Lisbloem' en 'De Don Boscoschool' van de Aloysius Stichting. Beide scholen kunnen op onderwijskundig en pedagogisch vlak complementair aan elkaar zijn, waardoor op goede en efficiënte wijze invulling gegeven kan worden aan de uitdagingen die het aanbieden van 'inclusief onderwijs' met zich meebrengt.

Tegelijkertijd worstelt de gemeente Lisse nog met de betaalbaarheid van de in het IHP gemaakte afspraken. In 2026 moeten de gemaakte afspraken in het IHP nader vorm en uitvoering krijgen.

- *De Giraf, Hillegom*

In 2022 is door het College van B&W een voorbereidingskrediet beschikbaar gesteld om te komen tot planuitwerking voor nieuwbouw van De Giraf, inclusief gymzaal. In 2022 heeft dit geresulteerd in een programma van eisen op basis waarvan in 2023 Paul de Ruiter Architecten is gecontracteerd voor de realisatie van het architectonisch ontwerp. In de periode 2023 tot en met 2025 hebben er vervolgens meerdere bewonersbijeenkomsten plaatsgevonden, waarbij zowel de nieuwbouw als de tijdelijke huisvestingsplannen nader zijn toegelicht. In 2025 heeft vervolgens de selectie van de uitvoerende partijen plaatsgevonden voor zowel de nieuwbouw als voor de tijdelijke huisvesting. Hieruit volgt onder meer een financieel tekort van tenminste € 1.4 mln. Voor dit bedrag is in 2025 een aanvullend raadskredietaanvraag voorbereid. Tegelijkertijd heeft in december 2025 de verhuizing plaatsgevonden van de oude naar de tijdelijke huisvestingslocatie. De oplevering van de nieuwbouw is vooralsnog voorzien in de zomer van 2027 e.e.a. mede onder voorbehoud van goedkeuring van de aanvullende raadskredietaanvraag en het verkrijgen van een stroomaansluiting door Liander.

- ***De Nieuwe School, Noordwijkerhout***

In 2021 is een start gemaakt met De Nieuwe School aan de Viaductweg in Noordwijkerhout. Vooralsnog is deze school gehuisvest in semi-permanente huisvesting, welke in 2023 is uitgebreid met een tweetal extra lokalen om zo de leerlingengroei te kunnen huisvesten. Ook heeft in 2023 de selectie van een projectmanagementbureau plaatsgevonden als eveneens van een architectenbureau. In 2024 is het schetsontwerp uitgewerkt tot halverwege een definitief ontwerp. In deze periode is ook een bouwteampartner gecontracteerd die technisch inhoudelijk meedenkt in de uitvoerbaarheid en maakbaarheid van het plan. Daarbij is onderzocht in hoeverre het plan uitvoerbaar is in houtbouw. In 2025 is in goed overleg met de gemeente Noordwijk besloten om het gebouw niet uit te voeren in houtbouw, maar wel om een tweetal extra groepsruimtes te maken ten behoeve van kinderdagopvang. Hierop is het definitief ontwerp en de bijbehorende kostencalculatie aangepast. Dit resulteerde in een extra benodigd raadskrediet van tenminste € 1.1 mln. ten opzichte van het oorspronkelijk door de gemeente geraamde budget in 2022. De definitieve raadskredietaanvraag staat voor februari 2026 op de gemeentelijke agenda. Bij een positief besluit wordt de oplevering van De Nieuwe School voorzien in medio 2027.

- ***Nieuwbouwlocatie Valkenhorst, Katwijk***

De gemeente Katwijk is geruime tijd bezig met het ontwikkelen van de nieuwe wijk Valkenhorst. Sophia Scholen heeft samen met een drietal schoolbesturen (Prohles, PCPO Rijnsburg en OBODB) begin 2022 een plan ingediend om op termijn een viertal scholen te huisvesten. Oorspronkelijk was de planning de eerste onderwijslocatie eind 2024 gereed te hebben. Er is echter vertraging opgelopen door bezwaren, welke zijn ingediend bij de Raad van State als het gaat om de woningbouwplannen. Ook zijn er nog geen concrete afspraken gemaakt tussen de gemeente Katwijk en het Rijksvastgoedbedrijf ten aanzien van overdracht van grond. Wel zijn er in Q3 2023 gesprekken geweest met de schoolbesturen en projectbureau Nul25 om de selectie van een gezamenlijke kindpartner in gang te zetten, zodat er bij een 'go' van de gemeente Katwijk op dit onderdeel geen belemmerende factor is. Daarnaast is afgesproken dat ten aanzien van deelplan 1, Sophia Scholen gaat optreden als bouwheer. In 2024 hebben er verschillende bestuurlijke wisselingen plaatsgevonden en zijn de beoogd toe te passen onderwijsconcepten door enkele besturen herzien. De Raad van State heeft zowel in 2024 als in 2025 echter nog geen definitieve uitspraak gedaan over de door de gemeente Wassenaar ingediende bezwaren, waardoor ook het nieuwbouwproject nog steeds 'on-hold' staat. Tot die tijd is de selectie van de KDV-partner ook 'on-hold' gezet, om te voorkomen dat er een keuze wordt gemaakt op basis van achterhaalde informatie.

- ***Nieuw Boekhorst, Voorhout***

In 2023 is besloten dat Sophia Scholen het bouwheerschap op zich neemt ten aanzien van de nieuwbouwlocatie Nieuw Boekhorst in Voorhout. Op deze locatie wordt behalve een school van Sophia Scholen, ook een school van OBODB gehuisvest, een kinderdagopvanglocatie en een sport- en maatschappelijke accommodatie, bestaande uit onder meer een sporthal welke is op te delen in drie zaaldelen. In 2024 is hiervoor het definitief raadskrediet aangevraagd en toegekend. In 2024 en 2025 is hieropvolgend het programma van eisen nader uitgewerkt en heeft een Europese aanbestedingsprocedure plaatsgevonden om te komen tot een architectenselectie. Hieruit volgde een gunning aan architectenbureau Next uit Amsterdam, waarmee in 2025 een nadere planuitwerking heeft plaatsgevonden middels het opstellen van een voorlopig ontwerp. Dit voorlopig ontwerp is vervolgens herzien, mede op basis van commentaar door de afdeling Stedenbouw. De ambitie is echter nog steeds om het ontwerp in 2026 in haar geheel af te ronden en te komen tot een aannemersselectie, waardoor bij grote voorkeur vóór eind 2027 oplevering kan plaatsvinden van het nieuwe gebouw en het bijbehorende terrein.

- **Schapendel, Noordwijk**

In 2025 is het renovatieplan voor De Schapendel herzien, waarbij een drietal scenario's zijn uitgewerkt, wetende: levensduurverlenging van het gebouw met 15, 25 en 40 jaar. Daarnaast is een subsidieaanvraag ingediend en verkregen van bijna € 1 mln. in het kader van het Innovatieprogramma Onderwijshuisvesting (IPOHV). Deze subsidie is onder meer bedoeld om op 'innovatieve wijze' onderwijshuisvesting te verduurzamen en klaar te maken voor de landelijke ambities die gelden voor het introduceren van inclusief onderwijs in het regulier basisonderwijs. In 2026 zal mede in overleg met de gemeente Noordwijk gekomen moeten worden tot een keuze voor een van de drie scenario's (15/25/40 jaar) die uiterlijk in 2027 gerealiseerd gaat worden.

- **Regenboog, Voorhout**

Het bestuur van Sophia Scholen heeft begin 2025 besloten om de inrichting van het entreegebied van De Regenboog te herzien met als doel de aantrekkelijkheid en zichtbaarheid van het entreegebied te vergroten. De voorbereidingen van dit plan hebben gedurende het jaar plaatsgevonden, evenals de aanbesteding van de uitvoeringswerkzaamheden. Laatstgenoemde zijn formeel eind 2025 in opdracht gegeven en worden naar de huidige planning in het voorjaar van 2026 afgerond en opgeleverd, waarna de uitvoering- en inrichtingswerkzaamheden van het schoolplein kunnen starten.

Facilitair

Contractmanagement

De afdeling Facilitair heeft in 2025 nader invulling gegeven aan het contractmanagement. Hierbij zijn, naast het opschonen van alle contracten in het systeem, ook procesafspraken voor contractmanagement opgesteld. Vervolgens is deze uniforme werkwijze voor contractmanagement geïmplementeerd en zijn betrokkenen binnen de organisatie hierover geïnformeerd. Deze implementatie wordt het komende jaar nog wel gemonitord en waar nodig bijgestuurd.

Inkoop

Aanbesteding en definitieve gunning afvalverwerking

In 2025 heeft Sophia Scholen deelgenomen aan een gezamenlijke Europese aanbesteding voor afvalverwerking via een inkoopcollectief. Deze aanbesteding heeft geleid tot de gunning van de opdracht aan Seenons. Het nieuwe contract heeft een looptijd van vier jaar, met de mogelijkheid tot twee keer een verlenging van één jaar. De dienstverlening gaat in op 1 februari 2026 en geldt voor alle scholen.

Met de nieuwe overeenkomst worden diverse verbeteringen doorgevoerd ten opzichte van het huidige contract. De belangrijkste wijziging is de introductie van een afrekening van restafval op basis van gewicht (per kilogram). Dit systeem vergroot de transparantie in kosten en stimuleert scholen om restafval verder te reduceren. Hiermee sluit de organisatie beter aan bij de eigen duurzaamheidsdoelstellingen en de bredere ambities van het inkoopcollectief op het gebied van afvalpreventie en circulariteit.

Aanbesteding en definitieve gunning AED

De aanwezigheid van AED's draagt bij aan een veilige leer- en werkomgeving voor leerlingen, medewerkers en bezoekers. Om die reden heeft Sophia Scholen in 2025 voor alle scholen een AED-apparaat aangeschaft (waarbij op sommige scholen het oude apparaat werd vervangen). Aansluitend is een jaarlijks onderhoudscontract afgesloten.

Aanbesteding en definitieve gunning netwerkbeheer

In sept 2024 is een interne werkgroep, met betrokkenheid vanuit de adviseur ICT, ICT'ers van scholen en directeurs, gestart met een aanbestedingstraject voor netwerkbeheer. Een extern bureau heeft hierbij begeleid. Na het opstellen van het programma van eisen, heeft Cloudwise zich als enige partij ingeschreven. Aan deze partij is ook de aanbesteding gegund. Startdatum 1 juli 2025.

Aanbesteding en definitieve gunning ICT hardware

In oktober 2024 is een interne werkgroep, met betrokkenheid vanuit de adviseur ICT, ICT'ers van scholen en directeuren, gestart met een aanbestedingstraject voor ICT-hardware. Een extern bureau heeft hierbij begeleid. Na het opstellen van het programma van eisen, hebben drie partijen zich ingeschreven. Tijdens het aanbestedingstraject stond de kwaliteit van de dienstverlening voorop, gevolgd door de kosten, in een verhouding van 60-40. Het uiteindelijke resultaat is een definitieve gunning voor Cloudwise vanaf 1 september 2025.

Aanbesteding en definitieve gunning Touchscreens

In oktober 2024 is een interne werkgroep, met betrokkenheid vanuit de adviseur ICT, ICT'ers van scholen en directeuren, gestart met een aanbestedingstraject voor Touchscreens. Een extern bureau heeft hierbij begeleid. Na het opstellen van het programma van eisen, hebben drie partijen zich ingeschreven. Tijdens het aanbestedingstraject stond de kwaliteit van de dienstverlening voorop, gevolgd door de kosten, in een verhouding van 60-40. Het uiteindelijke resultaat is een definitieve gunning voor Cloudwise vanaf 1 september 2025.

Aanbesteding en definitieve gunning ATS

Vanuit de afdeling HR is toegewerkt naar de aanbesteding van een Applicant Tracking System (ATS). Dit is een softwareprogramma waarmee de wervingsprocessen slim en efficiënt beheerd kunnen worden, met als doel om vacatures en kandidaten samen te brengen en met automatisering een goede match te creëren wat vervolgens een grote tijdswinst oplevert tijdens de sollicitatieprocedure. Met een werkgroep bestaande uit o.a. schooldirecteuren is deze aanbesteding tot een goed einde gebracht, wat heeft geresulteerd in een samenwerking met Teamtailor AB.

Samenwerking kinderdagverblijven (KDV)

Voor een tweetal scholen is er een interessepeiling uitgezet bij zo'n zes KDV's om te polsen in hoeverre men geïnteresseerd is in een mogelijke samenwerking in de toekomstige nieuwbouw. De interesse was ruimschoots aanwezig. Voor één van deze twee scholen (De Nieuwe School) is bijna aansluitend een selectieprocedure opgestart i.s.m. de afdeling Facilitair en de school, waarbij de gunning voor de samenwerking uitgegaan is naar Unikidz. Daarnaast heeft er, na een zorgvuldige selectieprocedure, een houderwijziging plaatsgevonden op locatie De Regenboog. Hierbij heeft de school afscheid genomen van Partou en is met Unikidz de samenwerking aangegaan.

ICT

Informatiebeveiliging en privacy

In het afgelopen jaar heeft Sophia Scholen weer vooruitgang geboekt op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. In 2024 is de organisatie gestart met de implementatie van het Normenkader IBP. Er is het nodige werk verzet. De strategie is bepaald: in grote lijnen worden de 5 fasen van het landelijke groeipad gevolgd. De ambitie is om eind 2027 de implementatie afgerond te hebben. In 2025 is gewerkt aan fase 1 en 2 van het groeipad.

Het IBP-team is maandelijks bijeengewoest en heeft de volgende opbrengsten weten te realiseren:

- Document 'Gedragscodes Verantwoord gebruik bedrijfsmiddelen' is opgesteld en na instemming van de GMR vastgesteld.
- Gedragsregels rondom gebruik van AI zijn onderdeel van de gedragscodes.
- Het document is in het najaar onder de aandacht gebracht bij medewerkers. Via een bewustwordingsquiz hebben personeelsleden bewijs van ontvangst geleverd.
- De procesbeschrijvingen rondom het Normenkader Privacy zijn ingeregeld.
- De Procedure afhandeling verzoek inzage en rechten van betrokkenen is besproken met de GMR en heeft instemming gekregen.
- Er is een eerste versie van een bedrijfscontinuïteitsplan (rondom IT-zaken) opgesteld en besproken.
- Er is een sessie geweest met directeuren waarin calamiteiten- en crisismanagement is behandeld.

- Er zijn concept rolbeschrijvingen opgesteld voor verschillende stakeholders: Manager IBP, privacy officer, bestuurder, directeur, ict-coördinator.
- In de gelopen aanbesteding IT-beheer is beheer volgens Normenkader IBP als eis geformuleerd en uitgevraagd.
- Dataclassificatie is uitgewerkt in combinatie met het opstellen van securitybaselines.
- De beheerstatus van apparatuur is in kaart gebracht.
- De organisatie heeft zich aangesloten bij het SchoolCERT.

2.5 Financieel beleid

Het begrote negatief resultaat voor 2025 was lager dan voorgaande jaren en bedoelt als tussenstap naar een gewenst nieuwe normaal met een periode van sluitende exploitatie. Hiervoor werd een beroep gedaan op de verdere inzet van een deel van de Algemene Reserve.

De verwachting was dat door het begrote tekort nog € 0,9 miljoen nodig zou zijn om de stap te kunnen maken van opeenvolgende jaren van tekort naar voorziene jaren met een begroot positief resultaat. De groei van leerlingen maakt daarbij dat deze vanuit de stichting zelf bekostigd dient te worden wat een drukkend effect heeft op de inkomsten en een opwaarts effect op de uitgaven.

Grootste afwijkingen zijn de hogere bekostiging, maar daar staan ook hogere personele lasten tegenover door onder meer de CAO afspraken van het najaar van 2025. Daarnaast zijn de zogenaamde bovenschoolse kosten lager uitgevallen. De exploitatie van de scholen is verlopen zoals begroot. Hierdoor sluiten we 2025 af met een licht positief resultaat.

Door dit gunstiger resultaat, wordt het eigen vermogen versterkt. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar hoofdstuk 3 van dit document. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met verder versterken van de reservepositie, door het opnemen van positieve begrotingsresultaten voor de komende jaren.

De begroting 2025 was even beleidsrijk als die van de jaren ervoor en stond in het teken van het afronden van het koersplan.

Treasury

Sophia Scholen maakt gebruik van schatkistbankieren. De liquide middelen per ultimo 2025 bedragen bijna € 19 miljoen. Het treasurybeleid is conform de Regeling Beleggen en Belenen. Treasury heeft bij Sophia Scholen primair als doel het zodanig beheren van haar middelen dat financiële risico's zoveel mogelijk worden beperkt en dat het behaalde rendement geoptimaliseerd wordt binnen het conservatieve risicoprofiel. Sophia Scholen heeft gedurende de verslagperiode geen risicodragende beleggingen en er wordt geen gebruik gemaakt van derivaten (zoals renteswaps) om risico's af te dekken.

Allocatie van middelen

Alle inkomsten komen ten bate van de scholen. De kosten voor BAPO, duurzame inzetbaarheid en betaald ouderschapsverlof werden bovenschools betaald. Alle kosten zijn zoveel mogelijk decentraal bij de scholen geboekt. De bovenschoolse kosten, de vervangingspool en het Centraal Bureau worden gealloceerd naar de scholen op basis van het aantal leerlingen per school. De besluitvorming met betrekking tot de allocatie van middelen wordt jaarlijks vastgelegd in de kaderbrief en vastgesteld bij het vaststellen van de begroting.

Onderwijsachterstanden

De volledige opbrengsten voor de onderwijsachterstandenmiddelen komen ten bate van de betreffende scholen die hier recht op hebben. De desbetreffende scholen gebruiken deze middelen onder andere voor de inzet van extra onderwijsassistenten of NT2-begeleiding. Het gaat om vier scholen (De Schapendel, De Fontein, IKC Vossepark en St. Victor) binnen Sophia Scholen voor een bedrag van € 177.000,- voor het jaar 2025.

Bekostiging nieuwkomers

De bekostiging nieuwkomers is in 2025 hoger dan afgelopen jaar. Er wordt onderscheid gemaakt tussen asielzoekers en

overige vreemdelingen in het 1e jaar en in het 2e jaar. Sophia Scholen heeft in het kader van deze bekostiging in 2025 respectievelijk € 583.000 en € 219.000 ontvangen (2024: € 683.000 en € 100.000). Van het totale bedrag ad € 802.000 komt € 654.000 ten gunste van Nieuwkomersschool De Wereld (voorheen De Taalklas).

Toekomstige ontwikkelingen

De ambitie van de afdeling financiën is een professioneel, transparant, betrouwbaar en toekomstbestendig financieel beleid voeren, waarbij wij tijdig:

- Ontwikkelingen signaleren zodat interventies ondernomen kunnen worden;
- ontwikkelingen binnen de organisatie of de directe omgeving analyseren en hierop anticiperen;
- ontwikkelingen binnen de branche en het vakgebied financiën analyseren en hierop anticiperen.

Onderstaande verbeterdoelen en acties zijn voor komend jaar gepland:

- Van beleid naar begroting: na evaluatie van het begrotingsproces wordt er vervolg gegeven aan de doorontwikkeling van het beleidsrijk begroten.
- Vastleggen werkinstructies: werkinstructies worden opgesteld en werkzaamheden beschreven om de continuïteit adequaat te kunnen borgen.
- Doorontwikkelen managementinformatie: starten met Cockpit naast Capisci en alle budgethouders daarbij betrekken.
- Vervolgens het opleiden van alle budgethouders in het gebruik van Cockpit. Het betreft dan niet alleen de financiële informatie, maar ook andere sturingsinformatie, zoals verzuimcijfers en mogelijk later ook de onderwijsopbrengsten.

2.6 Risico's en risicobeheersing

Intern risicobeheersingssysteem

Het interne risicobeheersingssysteem bestaat uit:

- de planning- en control cyclus (P&C-cyclus)
- administratieve organisatie
- risicomangement
- Soft Controls

Rapportagecyclus binnen Sophia Scholen

De P&C-cyclus is een instrumentarium dat bestaat uit processen en producten, bestuurlijke dialoog en managementafspraken. Deze cyclus stelt het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de schooldirecteuren van Sophia Scholen in staat om antwoorden te krijgen op de kernvragen: 'Doen we de goede dingen?' en 'Doen we de dingen goed?' (monitoring & evaluatie). Binnen Sophia Scholen wordt om de vier maanden een managementrapportage opgesteld. Deze rapportage bevat naast kwantitatieve (sturings)gegevens, ook kwalitatieve informatie over de ontwikkelingen in de organisatie.

Administratieve organisatie

Er is een duidelijke scheiding tussen bestuur en toezicht. Het kader voor de invulling van het toezicht: de statuten, het reglement van de Raad van Toezicht, het reglement van het College van Bestuur en het managementstatuut, dat de bevoegdheden regelt van de schoolleiders.

De wet- en regelgeving wordt gevolgd en de benodigde functiescheiding wordt toegepast. De processen zijn vastgelegd; hierin wordt rekening gehouden met de benodigde verantwoordelijkheden, bevoegdheden, richtlijnen en procedures.

Risicomanagement

Bij het opstellen van de jaarrekening wordt een risicoanalyse opgesteld; de kans dat het risico zich voordoet wordt geschat en de impact van het risico wordt bepaald. De risicoanalyse wordt opgenomen in het jaarverslag. In het najaar wordt de risicoanalyse indien nodig geactualiseerd en opgenomen in de meerjarenbegroting. De risicoanalyse wordt vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

De risicoanalyse van Sophia Scholen is te vinden in bijlage 5.

Soft Controls

Interne beheersing (Hard Control) en Soft Control vormen samen een integraal systeem van risicobeheersing binnen Sophia Scholen. Soft Controls zijn bepalend voor de effectiviteit van de Hard Controls. Door een bedrijfscultuur na te streven waarbij medewerkers zich door waarden, normen en leiderschap voegen naar de gewenste regels, is een effectieve interne beheersing mogelijk. De Soft Controls worden volgens de deugden van Muel Kaptein vormgegeven binnen Sophia Scholen.

Verantwoording van de financiën



3.1 Financiën in beeld

Sophia Scholen heeft in 2025 een positief exploitatieresultaat behaald van € 341.000 na rentebaten. Begroot was een negatief resultaat van € 893.000.

Het resultaat is als volgt verdeeld:

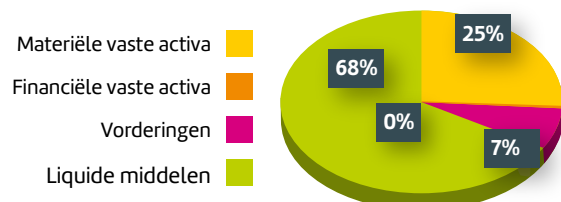
Uitsplitsing resultaat (x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Resultaat NPO	0	0	-1.904
Resultaat Basisvaardigheden	4	0	0
Resultaat overig	337	-893	550
Totaal	341	-893	-1.355

Van het positieve resultaat van € 341.000 is € 4.000 afkomstig uit de bestemmingsreserve Basisvaardigheden en € 337.000 uit de reguliere exploitatie. Het resultaat van € 341.000 wordt ultimo 2025 toegevoegd aan de Algemene reserve.

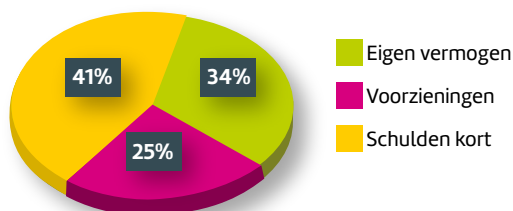
3.2 Financiële positie (balans)

Verkorte balans (x € 1.000)	Balans 31/12/2025	Balans 31/12/2024
Activa		
Materiële vaste activa	6.827	6.053
Financiële vaste activa	14	14
Vorderingen	1.939	2.309
Liquide middelen	18.650	15.090
Totaal	27.429	23.466
Passiva		
Eigen vermogen	9.224	8.882
Voorzieningen	7.009	5.970
Schulden kort	11.196	8.614
Totaal	27.429	23.466

Activa 2025



Passiva 2025



De mutaties worden onderstaand verklaard en nader toegelicht

Mutaties (x € 1.000)	Toename (t) afname (a)	31/12/2025 31/12/2024
Materiële vaste activa	(t)	773
Financiële vaste activa	(t)	0
Vorderingen	(a)	-370
Liquide middelen	(t)	3.560
Totaal	(t)	3.963
Eigen vermogen	(t)	342
Voorzieningen	(t)	1.039
Schulden kort	(t)	2.582
Totaal	(t)	3.963

Materiële vaste activa

In 2025 is er voor € 2.018.000 geïnvesteerd in materiële vaste activa. Dat is € 565.000 meer dan in 2024. Het betreft vooral investeringen in luchtbehandelingssystemen.

Investerings (x € 1.000)	2025	2024
Immateriële vaste activa	0	0
Gebouwen	33	0
Machines en installaties	776	74
Meubilair	374	448
ICT	338	446
Leermiddelen	184	203
Inventaris en apparatuur	159	95
Overig	153	186
Totaal	2.018	1.453

Eind 2025 zijn de materiële vaste activa geheel beoordeeld. Niet meer aanwezige activa zijn afgeboekt en verwijderd uit de financiële administratie. De totale verkrijgingsprijs van de afgeboekte activa bedroeg € 979.676.

Dit totaalbedrag kan worden uitgesplitst in de volgende categorieën:

Afgeboekte materiële vaste activa	
Gebouwen	5.814
Inventaris en apparatuur	940.152
Overig	33.709
Totaal	979.675

Deze posten hadden nog een boekwaarde ad € 15.215. Dit bedrag is in 2025 in één keer afgeschreven ten laste van het resultaat.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa betreft betaalde borgsommen voor Snappet. Ultimo 2025 is er nog 1 school die in deze constructie een borg heeft uitstaan bij Snappet ad € 13.950.

Vorderingen

Ten opzichte van 2024 nemen de vorderingen af met € 371.000. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er eind 2024 een factuur ontvangen was ad € 296.000 voor de verzekeringspremie ERD WGA welke post onder de overlopende activa is opgenomen.

Splitsing vorderingen (x € 1.000)	2025	2024
Debiteuren	86	96
Ministerie van OCW	268	179
Gemeenten	646	743
Overige vorderingen	130	172
Overlopende activa	809	1.120
Totaal	1.938	2.309

Liquide middelen

In 2025 zijn de liquide middelen met € 3.560.000 toegenomen. Een verklaring voor deze toename is opgenomen in het kasstroomoverzicht in de jaarrekening 2025.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van Sophia Scholen is gestegen met het over 2025 behaalde resultaat van € 341.000 (positief) en bestaat uit de volgende posten:

Splitsing eigen vermogen (x € 1.000)	2025	2024
Algemene reserve	9.105	8.767
Bestemmingsreserve NPO	22	18
Bestemmingsreserve Basis- vaardigheden	97	97
Totaal	9.224	8.882

Voorzieningen

De voorzieningen zijn onderverdeeld in de personele voorzieningen en de onderhoudsvoorziening.

In 2025 is € 659.000 gedoteerd aan de personele voorzieningen en € 1.599.000 gedoteerd aan de onderhoudsvoorziening.

Aan de personele voorzieningen is in 2025 € 629.000 onttrokken/vrijgevallen en aan de onderhoudsvoorziening is € 591.000 onttrokken.

Splitsing voorzieningen (x € 1.000)	2025	2024
Voorziening eigen risico ziektewet	46	29
Voorziening jubilea	576	562
Voorziening langdurig zieken	327	443
Voorziening duurzame inzetbaarheid	483	367
Voorziening uitkeringskosten	78	77
Onderhoudsvoorziening	5.500	4.492
Totaal	7.009	5.970

Schulden kort

Ten opzichte van 2024 nemen de schulden toe met € 2.582.000. Deze toename wordt met name veroorzaakt door een hoger bedrag dat van de gemeenten ontvangen is voor financiering van nieuwbouw (de Giraf en de Lisbloem). De overlopende passiva zijn vooral toegenomen door de in 2025 ontvangen subsidies Basisvaardigheden.

Splitsing schulden kort (x € 1.000)	2025	2024
Crediteuren	828	1.082
Gemeenten	2.549	603
Ministerie van OCW	272	219
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.270	2.246
Af te dragen BTW	5	26
Pensioenpremie	602	569
Overige kortlopende schulden	186	357
Overlopende passiva	4.484	3.512
Totaal	11.196	8.614

3.3 Financiële positie (staat van baten en lasten)

Verkorte resultatenrekening (x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Ministerie OCW	56.300	54.146	52.808
Overige overheidsbijdragen	741	530	795
Overige baten	2.061	1.880	1.906
Totaal baten	59.102	56.556	55.509
Personele lasten	48.157	47.363	47.595
Afschrijvingen	1.131	1.232	1.117
Huisvestingslasten	5.495	4.603	4.451
Overige instellingslasten	4.346	4.751	4.229
Totaal lasten	59.129	57.949	57.393
Saldo baten en lasten	-27	-1.393	-1.884
Financiële baten en lasten	368	500	529
Exploitatieresultaat	341	-893	-1.355

De mutaties worden onderstaand verklaard en nader toegelicht.

Mutaties Baten en lasten	Expl. 2025 v.s. Begr. 2025 (x € 1.000)		In % van begr. 2025	Expl. 2025 v.s. Expl. 2024 (x € 1.000)		In % van expl. 2024
Ministerie OCW	2.154	(v)	4,0%	3.492	(v)	6,6%
Overige overheidsbijdragen	211	(v)	39,8%	-53	(n)	-6,7%
Overige baten	181	(v)	9,6%	155	(v)	8,1%
Totaal baten	2.546	(v)	4,5%	3.593	(v)	6,5%
Personele lasten	794	(n)	1,7%	562	(n)	1,2%
Afschrijvingen	-102	(v)	-8,2%	13	(n)	1,2%
Huisvestingslasten	892	(n)	19,4%	1.044	(n)	23,4%
Overige instellingslasten	-404	(v)	-8,5%	118	(n)	2,8%
Totaal lasten	1.180	(n)	2,0%	1.736	(n)	3,0%
Financiële baten en lasten	-132	(n)	9,5%	-161	(n)	8,6%
Exploitatieresultaat	1.234	(v)		1.696	(v)	

(v) = voordelig verschil

(n) = nadelig verschil

Ministerie OCW

De baten van OCW zijn € 2.154.000 hoger dan begroot in 2025 en met € 3.492.000 gestegen ten opzichte van 2024. In 2025 heeft de loon- en prijsbijstelling geresulteerd in een hogere bekostiging van OCW (€ 2.533.000 hoger dan de eerste toekenning). In 2025 is € 20.000 meer aan subsidie nieuwkomers/ asielzoekers ontvangen ten opzichte van 2024. In 2025 is € 1.087.000 aan subsidie basisvaardigheden verantwoord (2024: € 405.000).

Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen zijn met € 53.000 gedaald ten opzichte van 2024. Dit komt grotendeels door de lagere bestedingen ten laste van de gemeentelijke subsidie NPO welke in 2025 nog uitgegeven mochten worden.

Overige baten:

Bij de overige baten wordt de stijging veroorzaakt door de hogere verhuurinkomsten (€ 50.000), de ontvangen bijdragen voor Samen Oplossen (€ 21.000) en voor de Atlasschool (€ 24.000).

Personele lasten

De lonen en salarissen van personeel in dienst zijn ten opzichte van 2024 gestegen met € 1.142.000. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn de stijging van de loonkosten door de CAO-verhoging van 4,6% per 1 november voortvloeiend uit de nieuwe CAO. De premies sociale lasten, vakantierechten en pensioenen zijn hierdoor ook gestegen.

De kosten voor personeel niet in loondienst zijn € 582.000 lager dan in 2024, maar wel € 41.000 hoger dan begroot. De daling t.o.v. 2024 komt voornamelijk door afbouw van de inzet van externen. De hogere lasten ten opzichte van de begroting zijn voornamelijk veroorzaakt door de inhuur van externen ten laste van de subsidie Basisvaardigheden welke in de begroting van 2025 nog niet altijd begroot was.

Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn € 102.000 lager dan begroot en € 13.000 hoger dan in 2024. Dit komt voornamelijk doordat een aantal geplande investeringen niet of later zijn uitgevoerd.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten over 2025 zijn € 1.044.000 hoger dan in 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door de hogere dotatie aan de onderhoudsvoorziening (€ 892.000) en de gestegen onderhoudskosten (€ 231.000).

Ten opzichte van de begroting zijn de huisvestingslasten € 892.000 hoger, met name door de hogere dotatie aan de onderhoudsvoorziening (€ 863.000).

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn € 404.000 lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door de lagere lasten voor onvoorziene uitgaven/nieuw beleid (€ 350.000) de koersplandoelen (€ 250.000) excursies en TSO (€ 62.000) en projecten (€ 65.000). Daar staan de hogere lasten voor leermiddelen (€ 318.000) wel tegenover.

De stijging van de overige instellingslasten t.o.v. 2024 bedraagt € 118.000. Het meest opvallend zijn de gestegen lasten voor leermiddelen en softwarelicenties (€ 109.000). Hierin zijn geen afwijkende keuzes gemaakt en voor de komende jaren is er in de begroting rekening gehouden met deze stijging.

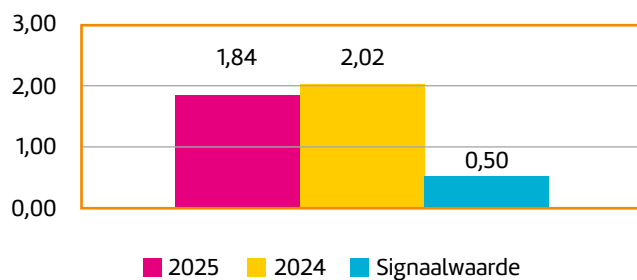
Financiële baten en lasten

De daling van het saldo financiële baten en lasten van € 161.000 komt doordat er in 2025 minder rente is ontvangen. De ontvangen rente is € 132.000 lager dan begroot.

3.4 Kengetallen

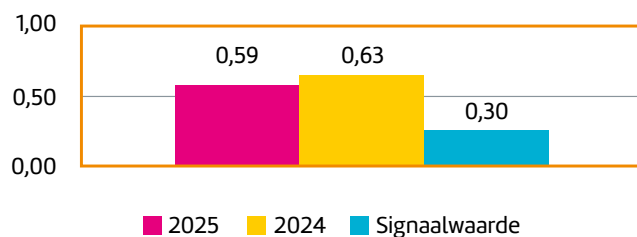
Liquiditeitsratio

Deze ratio geeft aan in hoeverre Sophia Scholen op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De signaleringswaarde die door de Inspectie van het Onderwijs wordt gehanteerd voor Sophia Scholen is $< 0,5$.



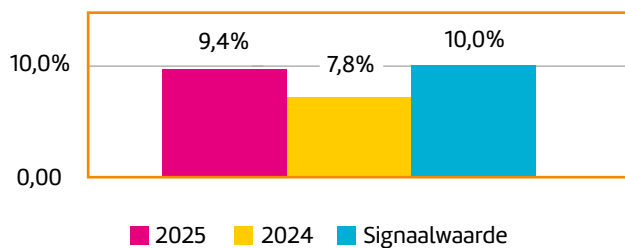
Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. Deze ratio geeft aan of Sophia Scholen op lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De signaleringswaarde die door de Inspectie van het Onderwijs wordt gehanteerd voor Sophia Scholen is $< 0,3$.



Huisvestingsratio

De huisvestingsratio geeft aan welk aandeel de huisvestingslasten in de totale lasten hebben. De huisvestingslasten zijn in 2025 gestegen ten opzichte van 2024 evenals het aandeel in de totale lasten. Sophia Scholen hanteert een signaleringswaarde $> 10\%$.



Continuïteitsparagraaf



4.1 Ontwikkelingen in leerlingaantallen en formatie

Leerlingen

In onderstaande tabel is het aantal leerlingen opgenomen per gemeente.

Gemeente	Realisatie 1-2-2024	Begroot 1-2-2025	Realisatie 1-2-2025	Begroot 1-2-2026	Realisatie 1-2-2026	Begroot 1-2-2027	Begroot 1-2-2028
Gemeente Hillegom	1.246	1.260	1.260	1.302	1.299	1.344	1.368
Noordwijk	1.066	1.064	1.045	1.064	1.064	1.054	1.065
Noordwijkerhout	976	979	999	1.016	1.022	1.049	1.064
De Zilk	199	212	214	227	227	234	228
Gemeente Noordwijk	2.241	2.255	2.258	2.307	2.313	2.337	2.357
Gemeente Lisse	1.137	1.138	1.127	1.156	1.156	1.169	1.179
Sassenheim	1.017	1.005	995	1.017	1.018	1.024	1.048
Voorhout	881	909	906	923	916	951	971
Warmond	260	266	268	283	282	275	283
Gemeente Teylingen	2.158	2.180	2.169	2.223	2.216	2.250	2.302
Gemeente Katwijk	269	246	249	242	240	245	231
Totaal	7.051	7.079	7.063	7.230	7.224	7.345	7.437

In 2025 hadden we te maken met een verschil van 16 leerlingen minder dan begroot. De prognose van leerlingenaantallen heeft in het begrotingsproces de aandacht van het Centraal Bureau en de scholen, maar blijft lastig. Een groot deel van de afwijking op 1 februari 2025 (t.o.v. de begroting) wordt verklaard door verhuizingen naar buiten de regio.

In de 1 oktober prognoses zoals opgesteld in opdracht van de gemeente Noordwijk, Katwijk, Lisse, Hillegom en Teylingen is Nieuwkomersschool De Wereld buiten beschouwing gelaten. Deze aantallen maken echter wel integraal onderdeel uit van de tellingen, zoals uitgevoerd door Sophia Scholen. Temeer omdat voor deze leerlingen op 1 februari bekostiging wordt ontvangen en deze school integraal onderdeel uitmaakt van de stichtingsbegroting.

Zowel de prognoses, zoals opgesteld in opdracht van de gemeenten (extern) als door Sophia Scholen (intern), laten vanaf 2025 een structurele groei zien naar 2028. De voorgenomen start van een aantal nieuwe scholen past hierbij.

De percentuele groei in de prognoses van de gemeenten is echter sterker dan in die van Sophia Scholen. Hieruit is op te maken dat de begroting van 2026-2029 is gebaseerd op een realistische grondslag en dat er sprake is van voldoende continuïteit ten aanzien van de leerlingenaantallen. Zie ook de onderstaande tabel voor de cijfermatige uiteenzetting.

De externe prognoses zoals opgesteld door en in opdracht van de gemeente Noordwijk, Katwijk, Teylingen, Lisse en Hillegom, kennen als teldatum 1 oktober in plaats van 1 februari, omdat de onderwijshuisvestingsverordening een andere teldatum hanteert dan OCW, namelijk 1 februari.

Verder zijn de prognoses zoals opgesteld door Pronexus, in opdracht van de verschillende gemeenten, veelal positiever dan de prognoses opgesteld door de scholen. Dit is terug te zien in de geprognostiseerde (percentuele) toename van het aantal leerlingen, afgezet ten opzichte van de prognoses van Sophia Scholen. Dit komt omdat woningbouwprojecten in de huidige markt veelal stagneren. Hier is echter geen rekening mee gehouden door Pronexus. Zie de volgende tabel.

Gemeente – Kern	Bron	Ijkdatum	2025	2026	2027	2028	2029
Gemeente Hillegom	Pronexus – jan. 26	oktober	1.211	1.239	1.239	1.278	1.316
			100%	102%	102%	106%	109%
	Sophia Scholen	februari	1.260	1.299	1.344	1.368	1.368
			100%	103%	107%	109%	109%
Noordwijk	Pronexus – mrt. 24	oktober	1.041	1.079	1.103	1.119	1.129
			100%	104%	106%	107%	108%
	Sophia Scholen	februari	1.045	1.064	1.054	1.065	1.065
			100%	102%	101%	102%	102%
Noordwijkerhout	Pronexus – mrt. 24	oktober	867	882	900	940	959
			100%	102%	104%	108%	111%
	Sophia Scholen	februari	999	1.016	1.049	1.064	1.064
			100%	102%	105%	107%	107%
De Zilk	Pronexus – mrt. 24	oktober	201	212	227	222	223
			100%	105%	113%	110%	111%
	Sophia Scholen	februari	214	227	234	228	228
			100%	106%	109%	107%	107%
Gemeente Noordwijk	Pronexus – mrt. 24	oktober	2.109	2.173	2.230	2.281	2.311
			100%	103%	106%	108%	110%
	Sophia Scholen	februari	2.258	2.307	2.337	2.357	2.357
			100%	102%	103%	104%	104%
Gemeente Lisse	Pronexus – jan. 26	oktober	1.084	1.103	1.121	1.138	1.162
			100%	102%	103%	105%	107%
	Sophia Scholen	februari	1.127	1.156	1.169	1.179	1.179
			100%	103%	104%	105%	105%
Sassenheim	Pronexus – jan. 26	oktober	959	976	968	966	958
			100%	102%	101%	101%	100%
	Sophia Scholen	februari	995	1.017	1.024	1.048	1.048
			100%	102%	103%	105%	105%
Voorhout	Pronexus – jan. 26	oktober	870	874	877	917	954
			100%	100%	101%	105%	110%
	Sophia Scholen	februari	906	923	951	971	971
			100%	102%	105%	107%	107%
Warmond	Pronexus – jan. 26	oktober	255	262	268	269	263
			100%	103%	105%	105%	103%
	Sophia Scholen	februari	266	283	275	283	283
			100%	106%	103%	106%	106%
Gemeente Teylingen	Pronexus – jan. 26	oktober	2.084	2.112	2.113	2.152	2.175
			100%	101%	101%	103%	104%
	Sophia Scholen	februari	2.167	2.223	2.250	2.302	2.302
			100%	103%	104%	106%	106%
Gemeente Katwijk	Pronexus – aug. 24	oktober	242	240	234	233	231
			100%	99%	97%	96%	95%
	Sophia Scholen	februari	249	242	245	231	231
			100%	97%	98%	93%	93%
Totaal	Pronexus	oktober	6.730	6.867	6.937	7.082	7.195
			100%	102%	103%	105%	107%
	Sophia Scholen	februari	7.061	7.227	7.345	7.437	7.437
			100%	102%	104%	105%	105%

Formatie

Ontwikkelingen gemiddelde personele bezetting in fte	Realisatie 2024	Begroot 2025	Realisatie 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029
Bestuur en (adj.) directeuren	36,2	37,4	37,1	35,2	34,6	34,5	34,4
Onderwijzend personeel	384,9	372,0	384,9	378,8	368,7	367,9	366,9
Onderwijsondersteunend pers. *	87,0	69,9	73,5	71,7	66,9	64,0	63,9
Totaal personele bezetting	508,1	479,2	495,5	485,7	470,2	466,4	465,2
NPO	15,2	1,0	16,9				
Totale bezetting incl. NPO	523,3	480,2	512,4	485,7	470,2	466,4	465,2

* Bij het onderwijsondersteunend personeel is ook het personeel wat werkzaam is op het Centraal Bureau opgenomen.

De totale formatie in de jaren 2024 t/m 2027 wordt beïnvloed door personeel wat is aangesteld op de Subsidie Basisvaardigheden. In 2024 ontvingen acht scholen de toekenning van de subsidie en in 2025 nog eens vijftien scholen. Dit betekent dat de personele bezetting vanaf de zomer 2027 enigszins wordt gereduceerd.

4.2 Meerjarenbegroting en meerjarenbalans

Meerjarenbegroting

In de meerjarenbegroting 2026–2029 is een inventarisatie gemaakt van toekomstige ontwikkelingen en mogelijke financiële consequenties.

Resultatenrekening (x € 1.000)	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029
Baten						
Ministerie OCW	52.808	56.300	58.388	58.227	58.573	59.218
Overige overheidsbijdragen	795	741	515	339	310	270
Overige baten	1.906	2.061	1.903	1.853	1.855	1.850
	55.509	59.102	60.807	60.419	60.738	61.338
Lasten						
Personele lasten	47.595	48.157	49.968	49.201	49.387	49.630
Afschrijvingen	1.117	1.131	1.332	1.425	1.380	1.355
Huisvestingslasten	4.451	5.495	4.845	4.935	5.035	4.749
Overige instellingslasten	4.229	4.346	4.794	4.642	4.671	4.6191
	57.393	59.129	60.939	60.202	60.474	60.353
Saldo baten en lasten	-1.884	-27	-132	217	264	985
Financiële baten en lasten	529	368	300	300	300	300
Exploitatieresultaat	-1.355	341	168	517	564	1.285
Resultaatbestemming						
Algemene reserve	550	337	168	517	564	1.285
Bestemmingsreserves publiek	-1.904	4	0	0	0	0
Bestemmingsreserves privaat	0	0	0	0	0	0
	-1.355	341	168	517	564	1.285

In bovenstaande meerjarenbegroting is rekening gehouden met:

- het feit dat bijna alle scholen de subsidie Basisvaardigheden hebben ontvangen;
- indexering van energieprijzen;
- indexering van loonkosten en bekostiging ervan door OCW (zeer beperkt meegenomen omdat het uitgangspunt is dat de financiële consequenties beperkt zullen zijn);
- de stelselwijziging van de voorziening groot onderhoud en de gevolgen voor de onderhoudslasten.

Meerjarenbalans

Om te kunnen beoordelen wat het effect is op de reserves en voorzieningen is onderstaande meerjarenbalans opgesteld.

Verkorte balans (x € 1.000)	Balans 31-12-2024	Balans 31-12-2025	Balans 31-12-2026	Balans 31-12-2027	Balans 31-12-2028	Balans 31-12-2029
Activa						
Materiële vaste activa	6.053	6.827	9.895	10.811	10.287	10.310
Financiële vaste activa	14	14	14	14	14	14
Vorderingen	2.309	1.939	3.000	3.000	3.000	3.000
Liquide middelen	15.090	18.650	11.349	11.317	12.056	13.155
	23.466	27.429	24.258	25.142	25.357	26.479
Passiva						
Algemene reserve	8.767	9.105	9.585	10.101	10.666	11.951
Bestemmingsreserves publiek	18	22	0	0	0	0
Bestemmingsreserves privaat	97	97	97	97	97	97
Voorzieningen	5.970	7.009	6.576	6.944	6.594	6.431
Schulden kort	8.614	11.196	8.000	8.000	8.000	8.000
	23.466	27.429	24.258	25.142	25.357	26.479

Er is geen sprake van majeure investeringen en/of volledige doorcentralisatie van de huisvesting. Het is daarom voldoende om in de continuïteitsparagraaf de aankomende drie jaar op te nemen. Sophia Scholen heeft ervoor gekozen om de aankomende vier jaar weer te geven.

De materiële vaste activa muteren met de begrote investeringen verminderd met de afschrijvingen. Grootste mutatie in de materiële vaste activa in 2025 betreffen de investeringen bij een 8-tal scholen in de ventilatiesystemen. De vorderingen en schulden zijn ongeveer constant gehouden. De stijging van de kortlopende schulden betreft met name de van de gemeente ontvangen gelden voor investeringen in de nieuwbouw van basisschool De Giraf.

Het eigen vermogen muteert met de behaalde resultaten. Vanwege het voornemen om het bovenmatig eigen vermogen terug te dringen, werd uitgegaan van tekorten tot en met 2025. Vanaf 2026 begroten we ongeveer budgetneutraal.

De voorzieningen muteren met de begrote dotaties en onttrekkingen, waarbij in eind 2024 een stelselwijziging is doorgevoerd voor de onderhoudsvoorziening. In 2025 heeft, naast de begrote dotatie van € 736.000 nog een aanvullende dotatie plaatsgevonden van € 568.000 vanwege het aangepaste Meerjarenonderhoudsplan en daarnaast nog een dotatie van € 295.000 vanwege schilderwerk dat niet meer in 2025 is uitgevoerd, maar wat is doorgeschoven naar 2026.

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2026-2029 is het voornemen ontstaan om de ratio eigen vermogen naar het niveau van 1,05 te brengen. De ratio bedraagt eind 2025 0,91 (2024: 0,96) en zit daarmee nog onder de signaleringswaarde van 1,0. In 2026 verwachten we een daling van de ratio voornamelijk als gevolg van de eigen bijdragen in de renovaties van De Schapendel en De Bronckhorst. De jaren erna zal de ratio langzaam weer oplopen.

Kengetallen

Onderstaand zijn de kengetallen opgenomen die horen bij bovenstaande meerjarenbegroting en meerjarenbalans.

Kengetallen	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028	Begroot 2029	Signalering
Liquiditeitsratio	2,02	1,84	1,79	1,79	1,88	2,02	< 0,50
Solvabiliteitsratio (incl.voorzieningen)	0,63	0,59	0,67	0,68	0,68	0,70	< 0,30
Weerstandsvermogen	15,8%	15,5%	15,8%	16,8%	17,6%	19,5%	< 5%
Huisvestingsratio	7,8%	9,4%	8,0%	8,3%	8,4%	8,0%	>10%
Feitelijk eigen vermogen	8.785	9.127	9.585	10.101	10.666	11.951	
Normatief eigen vermogen	9.139	10.118	12.969	13.871	13.454	13.595	
Ratio bovenmatig eigen vermogen	0,96	0,90	0,74	0,73	0,79	0,88	> 1

De reservepositie van Sophia Scholen blijft solide.

Het bovenmatig eigen vermogen is in 2025 afgenomen, hoewel minder dan begroot. Dat verschil komt met name door een hogere eenmalige dotatie aan de onderhoudsvoorziening. Sinds 2024 is er geen sprake meer van een bovenmatig eigen vermogen.

Bijlagen



Bijlage 1: Sophiascholen

Brin	School	Plaats	Website
03HD	De Lisbloem	Lisse	www.lisbloem.nl
04IQ	De Avonturier	Voorhout	www.bsdeavonturier.nl
05CD	De Horizon	Katwijk	www.rkhorizon.nl
05DA	De Schapendel	Noordwijk	www.schapendel.nl
05ID	Montessorischool Noordwijk	Noordwijk	www.montessorinoordwijk.nl
05JX	De Buitenplaats	Warmond	www.bsdebuitenplaats.nl
07HL	Kindcentrum Andreas	Voorhout	www.andreasvoorhout.nl
07KJ	De Fontein	Hillegom	www.fonteinhillegom.nl
07SG	De Bronckhorst	Noordwijk	www.debronckhorst.nl
08KD	De Giraf	Hillegom	www.de-giraf.nl
08YP	De Klarinet	Lisse	www.deklarinet.nl
09JZ	De Johannesschool	Hillegom	www.johannesschool.nl
09WE	Kindercampus Joseph	Lisse	www.kindercampusjoseph.nl
10FF	IKC Vossepark	Hillegom	www.ikcvossepark.nl
10OY	St. Willibrord	Lisse	www.willibrordschool.nl
10PW	De Overplaats	Sassenheim	www.deoverplaats.nl
10ZU	KC Op Zee	Noordwijk	www.kcopzee.nl
11ER	De Springplank	Sassenheim	www.bsspringplank.nl
11QW	Kindcentrum Het Sterrenwerk	Sassenheim	www.hetsterrenwerk.nl
15BI	Hoffenne	Noordwijk	www.hoffenne.nl
16YF	Brede School De Egelantier	De Zilk	www.bredeschoolegelantier.nl
16YX	De Prinsenhof	Noordwijkerhout	www.rkbsprinsenhof.nl
16YX	De Nieuwe School	Noordwijkerhout	www.denieuweschoolnoordwijkerhout.nl
16ZO	St. Victor	Noordwijkerhout	www.stvictorschool.nl
16ZO	Nieuwkomersschool De Wereld	Noordwijkerhout	www.nieuwkomersschooldewereld.nl
21QV	De Startbaan	Sassenheim	www.destartbaan.org
22LM	De Regenboog	Voorhout	www.pcbsderegenboog-voorhout.nl
22LN	Emmaüs	Voorhout	www.emmausvoorhout.nl

Bijlage 2: Verslag intern toezicht RvT

Algemeen

Het jaar 2025 stond in het teken van het vormgeven van het nieuwe Koersplan 2026–2030. Onder leiding van Eveline Driest en Dimitri Griffioen is het Koersplan 2022–2026 geëvalueerd. Vervolgens zijn de onderwijsontwikkelingen in beeld gebracht en breed in de organisatie opgehaald en getoetst en is het nieuwe Koersplan tot stand gekomen vanuit een brede betrokkenheid vanuit de organisatie en met input van externe stakeholders. Onderdeel van het proces was ook het actualiseren van de missie, visie en kernwaarden waarbij de directeuren een belangrijke rol hebben vervuld en er daarmee breed draagvlak is ontstaan. De vernieuwde missie, visie en kernwaarden vormden daarmee een belangrijk kader en richtsnoer voor het nieuwe Koersplan.

‘Door onderwijs gedreven’ is de nieuwe titel van het Koersplan en wij ervaren dat alle collega’s van Sophia Scholen zich dagdagelijks inzetten om dit voor alle kinderen in de Duin- en Bollenstreek waar te maken. Deze inzet draagt eraan bij dat nagestreefd wordt de kwaliteit van het onderwijs bij elke Sophia-school elke dag weer te verbeteren en te bestendigen. Wij zien en ervaren als Raad van Toezicht de betrokkenheid van de medewerkers bij Sophia Scholen. Wij kijken dan ook met gepaste trots terug op het jaar 2025, waarin wij vanuit onze rol een bescheiden indirecte bijdrage hebben mogen leveren aan deze mooie onderwijsorganisatie.

Verkenning mogelijke aansluiting bij Sophia Scholen

In 2025 is op verzoek van een ander schoolbestuur onderzocht of aansluiting bij Sophia Scholen mogelijk was. Beide besturen hebben in goede samenwerking een Due-Diligenceonderzoek uitgevoerd. Op basis van de uitkomst is gezamenlijk besloten het traject niet verder te vervolgen.

Code Goed Bestuur

Wij toetsen de bestuurlijke inrichting en het bestuurlijk functioneren van zowel de RvT als van het CvB aan de principes en uitwerking van de Governancecode Funderend Onderwijs (juni 2025). Wij volgen deze code integraal en hebben geen uitzonderingen vastgelegd. De statuten van de stichting, het reglement van de RvT, het reglement van het CvB en het managementstatuut vormen de kaders voor het toezicht.

Wij verleenden, conform deze kaders, in 2025 goedkeuring aan de (meerjaren-)begroting, het Koersplan 2026–2030 en de uitwerking hiervan in de jaarplannen en zagen daarnaast toe op de uitvoering. Ook stonden wij het CvB gevraagd en ongevraagd bij met advies. Het CvB legt tijdens de vergaderingen met de RvT zowel mondeling als schriftelijk, in de vorm van beleidsdocumenten en (bestuurs-)rapportages, verantwoording af aan de RvT. Hierbij zijn bij onderdelen desgevraagd ook deskundigen van Sophia Scholen of de accountant aanwezig. Verder waren wij vertegenwoordigd tijdens formele bijeenkomsten, zoals met de GMR en de Directeuren en de informele bijeenkomsten voor alle medewerkers van de stichting.

Wij zijn ons bewust van de onwenselijkheid van belangenverstrengeling en mogelijk tegenstrijdige belangen binnen de RvT en het CvB. Mede daarom is sinds 2021 een integriteitscode van toepassing. Jaarlijks toetsen wij zowel bij de leden van de RvT als met het CvB of er mogelijk sprake zou kunnen zijn van belangenverstrengeling. Wij hebben in 2025 zowel binnen de RvT als binnen het CvB niet geconstateerd dat hier sprake van was of zou kunnen zijn.

Verderop in dit verslag leggen de verschillende commissies van de RvT verantwoording af over hun toezicht op het CvB en Stichting Sophia Scholen. In de commissies worden diverse onderwerpen verdiepend besproken met het CvB, waarna een toelichting volgt in de voltallige RvT-vergadering.

In 2025 werkten wij met een drietal commissies:

- de huisvesting en auditcommissie
- de commissie Onderwijs & Kwaliteit & HR
- de remuneratiecommissie

De rapportages van de accountant en, indien van toepassing, de verslaglegging van gesprekken met de onderwijsinspectie nemen een vaste plaats in op de jaarkalender van de RvT. Evenals het jaarlijkse gesprek met de accountant. De RvT heeft de zittende accountant in 2025 een opdrachtverlenging gegeven voor de controle van de jaarrekeningen 2025 en 2026.

Voor zover bekend bij de RvT voldoet de stichting aan alle wettelijke voorschriften.

Bijeenkomsten met de GMR

In lijn met de Code Goed Bestuur hebben wij in 2025 een tweetal bijeenkomsten met de GMR gehad. De eerste bijeenkomst stond in het teken van input ophalen voor het nieuwe Koersplan 2026-2030 en met elkaar in gesprek gaan over de kansen, dilemma's en prioriteren van de doelstellingen. De tweede bijeenkomst stond in het teken van de maatschappelijke rol en functie van het onderwijs. We kijken terug op twee waardevolle en inspirerende bijeenkomsten, waarbij RvT en GMR roulerend de voorzittersrol vervulden en de inhoudelijke voorbereiding verzorgden.

De Raad van Toezicht

De RvT vergadert aan de hand van haar Toezichtkader, waarin ook de jaarkalender is opgenomen. Hiermee wordt geborgd dat alle relevante onderwerpen periodiek op de agenda staan. In 2025 is de RvT zesmaal in vergadering bij elkaar gekomen. De RvT-vergaderingen hebben alle in fysieke vorm plaatsgevonden.

In september 2024 is een aspirant-lid RvT benoemd. In 2025 heeft zij een waardevolle bijdrage geleverd. De RvT heeft in september 2025 unaniem besloten haar lidmaatschap eenmalig te verlengen met een jaar, zodat zij zich verder kan ontwikkelen als Toezichthouder.

Commissies

Sinds 2019 functioneren de remuneratiecommissie, de huisvestings- en auditcommissie en de commissie Onderwijs & Kwaliteit & HR. Deze commissies dienen ter ondersteuning van de toezichthoudende-, de beleids-/besluitvormende en de werkgeversrol van de RvT.

Huisvestings- en auditcommissie

De commissievergaderingen hebben met het lid CvB die de HAC in portefeuille heeft, plaatsgevonden. Bij deze vergaderingen waren ook de manager Financiën & Huisvesting en de controller aanwezig.

In de eerste vergadering is stilgestaan bij de eerste uitkomsten van de jaarrekening 2024 en het verwachte resultaat. De leerlingenprognoses van de verschillende gemeenten zijn toegelicht en deze zijn vertaald naar een meerjarige prognose leerlingenaantallen. Deze prognose is vertaald in het bestuurformatieplan 2025-2026 wat het personele kader geeft voor de begroting 2026. Ook is de vernieuwde risicoparagraaf besproken. Tijdens de tweede vergadering stonden de jaarrekening en het accountantsverslag 2024 centraal evenals de voortgangsrapportage over de eerste vier maanden van 2025 en de kaderbrief voor 2026. Op de agenda van de derde vergadering stond de meerjarenbegroting 2026-2029 geagendeerd en de managementletter met daarin de bevindingen van de accountant over de (bedrijfsvoerings) processen bij Sophia Scholen. Ook is de WNT-indeling 2026 besproken evenals de wijziging van de normering. Tijdens de vierde vergadering is de maandrapportage met de cijfers tot en met augustus besproken en is toegelicht hoe voor het eerst gewerkt gaat worden met een controleplan ter voorbereiding op de jaarrekeningcontrole. In het kader van de maatschappelijke opgave een niet te hoog en een niet te laag eigen vermogen aan te houden is een beleidsnotitie

opgesteld en besproken die ingaat op de te maken beleidsafwegingen om te komen tot streefwaarden van het eigen vermogen voor Sophia Scholen.

De RvT heeft zowel plenair als meer gedetailleerd in haar huisvestings- en auditcommissie toezicht gehouden op een doelmatige besteding van de rijksmiddelen. Ze heeft bij de bespreking – en waar relevant bij de goedkeuring – van de meerjarenbegroting, de tussentijdse rapportages en de jaarrekening getoetst op rechtmatige verwerving van de middelen en rechtmatigheid en doelmatigheid van die bestedingen. Deze bevindingen zijn besproken met het CvB. Daarnaast heeft de accountant de uitkomsten van de interim- en eindcontrole besproken met de commissie, in aanwezigheid van het lid CvB, de manager Huisvesting & Financiën, de controller en relevante medewerkers van het Centraal Bureau.

Remuneratiecommissie

Vanuit haar werkgeversrol heeft de remuneratiecommissie gesprekken gevoerd met beide leden van het CvB. 2025 was het eerste volledige jaar waarin het CvB in de nieuwe samenstelling heeft gefunctioneerd. Vanuit de remuneratiecommissie hebben we mogen vaststellen dat sprake is van een daadkrachtig, professioneel en gedreven CvB, dat sterk verbonden is aan en gedragen wordt door de organisatie en dat elkaar als bestuurlijk tandem goed heeft gevonden. Onder hun leiding heeft Sophia Scholen het leeuwendeel van de koersdoelen uit het vigerende Koersplan weten te realiseren met een vernieuwende aanpak. Een aanpak namelijk waarin de directeuren actief zijn betrokken en in een viertal commissies hebben bijgedragen aan de realisatie van de doelen. Deze actieve betrokkenheid heeft het eigenaarschap nog verder vergroot en daarmee de trots bij het behalen van de doelstellingen. Wellicht nog belangrijker: deze aanpak heeft ook het verandervermogen van de stichting vergroot, waarmee het CvB meer ruimte heeft gekregen om haar rol in de externe omgeving te vervullen.

En dat is zeker ook nodig (geweest). Het CvB heeft zich actief beziggehouden met de verschillende nieuwbouwplannen voor onze (toekomstige) scholen. Dat doen we niet alleen, maar wel in actieve afstemming met onze samenwerkingspartners. Ook de IHP's hebben de nodige tijd en aandacht gevraagd, naast het vormgeven van de Onderwijsregio en onze participatie in het Samenwerkingsverband. Beide bestuurders zijn ook landelijk actief, getuige hun nevenfuncties. De voorzitter van het CvB is in 2025 geaccrediteerd en daar zijn we trots op. Het lid CvB beoogt in 2026 zijn accreditatie te halen. Een mooie onderstreping van de wil en wens om op een zo professioneel mogelijke wijze vorm te geven aan en verantwoording af te leggen van haar bestuurlijk handelen.

In 2025 hebben we in januari en in juni de remuneratiegesprekken gevoerd met de bestuurders individueel en als collectief CvB. Tijdens deze gesprekken hebben we gesproken over hun functioneren, hun prestaties, hun samenwerking en over het functioneren van het Centraal Bureau. Ook hebben we in ieder gesprek stilgestaan bij de eigen professionele ontwikkeling in het kader van permanente educatie. Namens de voltallige RvT hebben we daarbij de waardering uitgesproken naar het College van Bestuur over de wijze waarop zij de organisatie bestuurt. In het bijzonder over de goede balans en aandachtsverdeling over vraagstukken als arbeidsmarktproblematiek, innovatie, cybersecurity/AVG/NIS2, kwaliteit van het onderwijs, het realiseren van de Koersdoelen, modern werkgeverschap, samenwerkingsinitiatieven, uitdagingen rondom huisvesting en de heldere positionering, identiteit en profilering van de organisatie, zowel regionaal als landelijk.

Commissie Onderwijs & Kwaliteit & HR

De commissie Onderwijs & Kwaliteit & HR heeft in 2025 drie keer vergaderd met de voorzitter van het College van Bestuur (CvB). De manager Onderwijs & Kwaliteit en HR was bij twee van deze vergaderingen aanwezig. In de vergaderingen stond het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs, de voortgang van strategische doelen en goed werkgeverschap centraal. In 2025 lag een belangrijk accent op datagedreven en resultaatgericht toezicht. De commissie voerde haar gesprekken consequent aan de hand van de vragen: wat zeggen deze cijfers, worden de beoogde doelen behaald en wat gebeurt er met scholen of onderdelen die achterblijven? Deze werkwijze is gedurende het jaar verder aangescherpt en vormt inmiddels een vaste leidraad voor de vergaderingen.

Een deel van de vergadertijd was gericht op de analyse van onderwijsopbrengsten, waaronder de bovenschoolse analyses van M-toetsen, E-toetsen en doorstroomtoetsen, en de evaluatie van de audits. De commissie besprak zowel positieve ontwikkelingen als aandachtspunten, zoals de verschillen tussen scholen, specifieke risico's bij groepen 7 en scholen met een (dreigend) kwaliteitsrisico. Daarbij zijn aanpassingen in de informatievoorziening richting de RvT gedaan, zodat het toezicht scherper en gericht kan plaatsvinden. De commissie constateert dat scholen steeds vaker zelf met verbeterplannen komen en dat de audits in toenemende mate bijdragen aan een professionele kwaliteitscultuur.

Daarnaast heeft de commissie uitgebreid stilgestaan bij de aanpak van scholen met een kwaliteitsrisico. Besproken is hoe de probleemanalyse op schoolniveau wordt vormgegeven, welke ondersteuning wordt ingezet en hoe de voortgang wordt gemonitord. De commissie staat achter de verdere differentiatie in ondersteuning en volgt de effectiviteit hiervan nauwgezet, met als belangrijk ijkpunt de resultaten van de E-toetsen in 2026.

Op het gebied van HR en goed werkgeverschap waren in 2025 de invoering van de werktijdfactor 0,2 fte per gewerkte dag, de verzuimaanpak en het bestuursformatieplan (BFP) belangrijke gespreksonderwerpen. De commissie heeft met tevredenheid vastgesteld dat bij de invoering van de 0,2 fte-norm een grote stap is gezet richting meer gelijkheid en transparantie, met blijvende aandacht voor de collega's die samen met hun leidinggevende de uitvoering nog aan het voorbereiden zijn. Ook is vastgesteld dat de verzuimaanpak effect sorteert: het verzuim laat een dalende trend zien en ligt onder het regionale gemiddelde. De commissie waardeert de toegenomen datasturing, onder meer via dashboards, en de actieve rol van HR in het signaleren en bespreken van risico's met directeuren.

Het bestuursformatieplan is in 2025 geëvalueerd op proces en inhoud. De commissie constateert dat het proces steeds meer in control is, met duidelijke afspraken, transparante cijfers en aandacht voor zowel financiële als kwalitatieve aspecten, zoals groeps grootte, stabiliteit en continuïteit. De commissie heeft het CvB gevraagd om in de evaluatie expliciet te blijven toetsen of afspraken uit de kaderbrief daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Tot slot heeft de commissie in 2025 gesproken over de, op initiatief van het directeurenteam, ontwikkeling van een basiskader inclusief onderwijs. De commissie onderschrijft het belang van een gezamenlijke definitie en intentie, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen organisatorische, sociale en didactische inclusie. Daarbij is aandacht gevraagd voor de status van het document, het implementatieproces en de vraag wat inclusie concreet vraagt van medewerkers en scholen. De commissie ziet dit basiskader als een belangrijke stap in het verder versterken van de onderwijskwaliteit en de gezamenlijke koers van de stichting.

De commissie kijkt terug op een jaar waarin het toezicht inhoudelijk is verdiept en het gesprek met het CvB steeds meer is verschoven van verantwoording naar duiding, reflectie en resultaat. Deze lijn zal in 2026 worden voortgezet en verder aangescherpt.

Zelfevaluatie toezichthoudend orgaan

De zelfevaluatie over 2025 heeft plaatsgevonden in december 2025 onder leiding van een externe begeleider. Aan de hand van een vragenlijst die door alle leden van de RvT vooraf was ingevuld en een gesprek met het CvB is de bijeenkomst voorbereid door de externe begeleider. De vraagstelling wat een goede rol van de RvT is in het samenspel met het bestuur stond daarbij centraal omdat de RvT graag scherper zicht krijgt op rolopvattingen, benodigde informatie en de balans in het overleg met het CvB wat betreft dit thema. Aanleiding daarvoor was dat wij graag samen vooruitkijken naar toekomstige ontwikkelingen, ook omdat de maatschappelijke context en opdracht sinds de vaststelling van het nieuwe koersplan een belangrijker thema geworden is, mede door de groeiende externe betrokkenheid en samenwerkingen.

Tijdens de evaluatiebijeenkomst zijn de hoofdlijnen besproken van de resultaten van de inventarisatie. Dat heeft geleid tot een aantal aandachtspunten voor mogelijke verbetering en/of aanscherping van de werkwijze van de RvT en deze zijn gedocumenteerd. Vervolgens is stilgestaan bij de 'netwerkrol' en het verhelderen van concrete verwachtingen over de inhoudelijke aspecten daarvan maar ook het samenspel met het CvB en andere stakeholders. Naast het bespreken van de 'netwerkrol' is ook stilgestaan bij de vraag op welke wijze het CvB het nieuwe Koersplan (beter) kan monitoren door na te gaan wat de ijkpunten voor de RvT daarvoor zijn en wat de kaders zijn om daar een goede dialoog over te kunnen voeren met het CvB (en eventueel andere stakeholders). Tenslotte is stilgestaan bij de inzichten die zijn opgedaan tijdens de bijeenkomst en tot welke vragen dat heeft geleid voor het CvB. Afgesproken is om in het voorjaar 2026 een vervolg te organiseren met het CvB om gezamenlijk verder vorm te geven aan de inrichting van de bestuurlijke monitoring en de wijze waarop we hier met elkaar een effectieve dialoog over organiseren.

Honorering

In 2022 heeft de RvT de honorering van het jaar 2022 tot en met het jaar 2025 vastgesteld. Deze honorering voor de leden en de voorzitter van de RvT is indertijd vastgesteld op 65% van de maximale beloning behorend bij classificatie D van de Wet Normering Topinkomens (WNT) waarin Sophia Scholen is ingedeeld. Conform de WNT hebben de voorzitter van de RvT 15% en de leden 10% ontvangen van het vastgestelde maximum.

Tot slot

De RvT waardeert net als de afgelopen jaren ook in 2025 de constructief kritische samenwerking tussen RvT en CvB, waarbij het CvB de RvT proactief informeert over onder meer de voortgang van het koersplan, de realisatie van de begroting, de regionale samenwerking en de RvT meeneemt in de organisatorische ontwikkelingen binnen Sophia Scholen. Ook wordt de RvT goed geïnformeerd over de uitkomsten van interne audits, incidenten en klachten.

De RvT heeft het jaarverslag en de jaarrekening 2025 goedgekeurd en het CvB décharge verleend.

Ten slotte spreekt de RvT haar dank en waardering uit richting het CvB, de directeuren en alle medewerkers van Sophia Scholen die zich dagelijks maximaal inzetten voor het onderwijs van onze scholen.

Bijlage 3: Jaarverslag GMR

Voorwoord

Dit is het jaarverslag 2025 van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) van Sophia Scholen. De GMR vertegenwoordigt ouders en personeelsleden van de 28 Sophia-scholen die bij de stichting horen. De primaire taak van de GMR is het toetsen, adviseren en – waar nodig – instemmen met bovenschools beleid dat door het College van Bestuur (CvB) wordt ingebracht.

De vertegenwoordigers maken deel uit van de GMR zonder last of ruggespraak. De GMR van Sophia Scholen heeft als primaire taak om voorgenomen bovenschools beleid te toetsen, hierover gevraagd of ongevraagd advies te geven en/of hiermee in te stemmen.

In dit jaarverslag vindt u in het kort een overzicht van de zaken die door de GMR zijn behandeld in het afgelopen jaar.

Er zijn dit jaar 5 reguliere vergaderingen geweest. In maart heeft er een extra vergadering plaatsgevonden. Bij deze vergadering was het College van Bestuur bij twee punten aanwezig, zodat de GMR langer de tijd had voor een aantal zaken betreffende de GMR zelf. Aan het begin van het schooljaar heeft er een ambitiegesprek plaatsgevonden met een delegatie van de GMR, voorzitter en secretaris en het College van Bestuur. In dit gesprek zijn de wederzijdse verwachtingen en ambities besproken. Op iedere GMR-vergadering zijn de twee leden van het College van Bestuur aanwezig geweest op een gedeelte van de vergadering.

De intentie van de GMR is om de vergaderingen op zoveel mogelijk verschillende scholen te laten plaatsvinden, zodat de GMR-leden een mooi beeld krijgen van de diversiteit van de scholen. Gedurende het schooljaar zijn verschillende onderwerpen aan de orde geweest, die regelmatig in de vergaderingen besproken zijn. Zoals gebruikelijk betroffen dit documenten die door het College van Bestuur zijn ingebracht ter besluitvorming, ter advisering of ter informatie. Ook heeft de GMR zelf het initiatief genomen onderwerpen aan de orde te stellen. Voorafgaand aan iedere GMR-vergadering hebben de voorzitter en secretaris van de GMR een voorbespreking over de komende vergadering met het College van Bestuur. In deze voorbesprekingen wordt besproken welke onderwerpen meer toelichting en verdieping tijdens de vergadering behoeven, wat de effectiviteit van vergaderen bevordert.

De vergaderingen van de GMR zijn openbaar. Zowel de agenda als het verslag van een vergadering worden gedeeld met alle MR-en binnen de stichting. Regelmatig werd de GMR door verschillende MR-en benaderd met vragen over zowel zaken op bestuursniveau als problemen die op een bepaalde school spelen.

Een goed contact in de driehoek RvT, CvB en GMR is belangrijk; we voelen ons gezamenlijk verantwoordelijk voor het onderwijs van alle Sophia-scholen. In dit kader zijn er in mei en in november twee gezamenlijke vergaderingen georganiseerd. Op de eerste gezamenlijke vergadering stond het Koersplan centraal. Er werd teruggeblikt op het lopende Koersplan 2022–2026 en er werd gediscussieerd over de kaders en de onderwerpen van het nieuwe Koersplan 2026–2030. Op de avond in november is in het eerste gedeelte een gastspreker, Marcel van Elsenaar van Verus, uitgenodigd en zijn we met elkaar in gesprek gegaan over het thema: ‘Wat is de maatschappelijke opgave van de school en van het onderwijs?’ Daarna heeft de GMR nog een korte vergadering gehouden.

Samenstelling GMR

De GMR bestaat uit 7 ouder- en 7 personeelsleden. Het afgelopen jaar zijn er twee leden van de oudergeleding vertrokken en zijn er twee nieuwe leden bijgekomen.

Er zijn wervingsbrieven geschreven voor het verkrijgen van de nieuwe leden en precies twee kandidaten hebben zich aangemeld, waardoor er geen nieuwe verkiezingen hoefden worden uitgeschreven. Suzanne van Ingen Schenau en Roosmarijn Sips zijn tot de GMR toegetreden. Na de eerste vergadering gaf Suzanne van Ingen Schenau aan dat zij zich helaas moest terugtrekken als nieuw GMR-lid, omdat het niet te combineren viel met haar nieuwe betrekking.

Ook was er nog steeds een vacature betreffende de personeelsgeleding. Daar Wouter van Bohemen weer als leerkracht werkzaam wilde zijn, was de GMR op zoek naar een directeur, zodat ook directeurs vertegenwoordigd zijn in de GMR. Lara Soetekouw-Baars reageerde als enige kandidaat positief op de wervingsbrief en is na de zomervakantie toegetreden tot de GMR.

De GMR bestond na de wisselingen uit de volgende leden:

Oudergeleding:	Personeelsgeleding:
Merel Gille	Marjolijn van Arkel (voorzitter)
Roosmarijn Sips	Esther Neve (secretaris)
Jan Willem van der Wal	Tom Roebroeck
Iris van Hees	Irene Schniedewind
Cees van Eeden	Wouter van Bohemen
Mandy Hage-Koster	Lara Soetekouw
Dennis van der Werf	

Werkgroepen GMR

Er is ook in 2025 weer gewerkt met zogenaamde focusgroepen. Deze zijn het eerste aanspreekpunt voor het CvB / secretaris en zorgen vervolgens voor een terugkoppeling naar de gehele GMR.

In 2025 waren er binnen de GMR de volgende werkgroepen, waarbij opgemerkt moet worden dat de werkgroepen van Onderwijs & Kwaliteit en de werkgroep van HR samengevoegd zijn. Door deze werkgroep groter te maken, wordt het breder gedragen en vindt er onderling meer overleg plaats.

Werkgroep, Ouders, Personeel

Financiën & Facilitair:	Merel Gille, Iris van Hees, Wouter van Bohemen, Tom Roebroeck, Dennis van der Werf, Roosmarijn Riksen, Merel Gille, Lara Soetekouw
Onderwijs & Kwaliteit, HR:	Mandy Hage-Koster, Jan Willem van der Wal, Irene Schniedewind, Cees van Eeden, Marjolijn van Arkel en Esther Neve
Communicatie:	Marjolijn van Arkel, Esther Neve

Commissies

Als afgevaardigden van de GMR nemen de volgende GMR-leden plaats in verschillende commissies:

- Jan Willem van der Wal, integriteits- en klokkenluiderscommissie
- Merel Gille, evaluatiecommissie PO/VO
- Esther Neve, TPC (verzuimbeleid)

Onderwerpen en adviezen

Gedurende het jaar zijn verschillende onderwerpen aan de orde geweest, die regelmatig in de vergaderingen besproken zijn. In dit jaarverslag vindt u een overzicht van de onderwerpen die in 2025 aan de orde zijn gekomen. Dit jaar kende meerdere belangrijke thema's, waaronder de financiële ontwikkelingen, het proces rondom het nieuwe Koersplan, het Informatiebeveiligings- en Privacybeleid (IBP), de kaderbrief en de voortgang van de 0,2 fte-implementatie.

De volgende onderwerpen zijn besproken:

- *Financiële situatie Sophia Scholen/Management rapportages*
De financiële situatie van Sophia Scholen is net als in 2024 stabiel te noemen. De 4-maandsrapportages en de (concept) jaarcijfers worden in de vergaderingen van de commissie financiën besproken. Op die manier kan de GMR goed vinger aan de pols houden en zijn we op tijd op de hoogte indien er afwijkingen gaan ontstaan. De gesprekken worden door beide partijen als constructief beschouwd.

- **Begroting**

Ook dit jaar zijn het jaarplan van Sophia Scholen en de schoolplannen de basis voor de begroting geweest. Voorafgaande aan het opstellen van de begroting zijn de commissies Financiën en HRM vanuit de GRM meegenomen in de begroting en het jaarplan. Alle vragen zijn beantwoord en meegenomen in de definitieve versie.

- **Meerjarenbegroting**

De GMR heeft een positief advies gegeven op de meerjarenbegroting. Wel ziet de GMR een omslag in beleid en visie betreffende de opbouw van het eigen vermogen. De afgelopen jaren heeft Sophia Scholen haar bovenmatig eigen vermogen afgebouwd.

- **Kaderbrief**

Omdat veel toeslagen (zoals NPO) er niet meer zijn, moeten de teugels weer worden aangetrokken. De gedachte van de kaderbrief van 2026 is om de kosten veel meer daar te plaatsen, waar ze gemaakt worden. Dit kan wringen met het solidariteitsbeginsel. De GMR begrijpt dat er meer behoudend begroot moet worden, maar miste het verhaal achter de regels, het waarom en kon daarom niet direct een positief advies geven. Na verduidelijking en beantwoording van vragen via de mail, heeft de GMR wel een positief advies kunnen geven.

- **Bestuursformatieplan**

Ieder jaar is het bestuursformatieplan een vast onderdeel van de agenda. Hierbij kijkt de GMR kritisch naar formatieoverschrijdingen, frictiebudget en het ziekteverzuim. Het bestuursformatieplan 2025-2026 vloeit voort uit de meerjarenbegroting 2025-2028 welke in december 2024 is vastgesteld. In dit plan legt het bestuur op stichtingsniveau en in hoofdlijnen verantwoording af aan de GMR over de inzet van de formatie en de bekostiging daarvan. Het is een evenwichtig plan dat consistent is met de begroting. De GMR heeft dan ook ingestemd met het formatieplan 2025-2026. Wel heeft de GMR aangegeven dat dit nog geen strategisch plan is. De begroting is logischerwijs gemaakt op het leerlingenaantal, maar het zou wellicht ook interessant zijn om andere kengetallen (bijvoorbeeld verzuim of verloop) meer in het plan te integreren.

- **0,2 FTE**

Zoals in het vorige jaarverslag te lezen was, heeft de GMR in januari 2025 ingestemd met het plan om voor alle medewerkers vanaf 1 augustus 2025 over te gaan op een werktijdfactor van 0,2 FTE per dag. In de CAO wordt sinds 2015 uitgegaan van een werkweek van 40 uur, oftewel 8 uur per dag.

Omdat de GMR zeer betrokken is geweest bij de invoering van de 0,2 FTE, zijn we dit jaar regelmatig bijgepraat over de gang van zaken. Na instemming van de GMR is er een communicatiebericht naar alle medewerkers gestuurd en naar aanleiding van deze mail zijn er slechts enkele vragen gesteld. De voorzitter van de GMR heeft samen met Eveline Driest een vraag/antwoord filmpje gemaakt ter verduidelijking van het hoe en waarom van de invoering. Dit filmpje is veel bekeken en werd door de medewerkers zeer gewaardeerd. Er is een onlinebijeenkomst georganiseerd, waarin vragen gesteld konden worden en naar aanleiding van deze bijeenkomst is er een memo opgesteld met daarin antwoorden op de meest gestelde vragen.

De GMR heeft het College van Bestuur gecomplimenteerd over het samen optrekken in deze zaak en over de uitgebreide en duidelijke communicatie naar de medewerkers.

In navolging op het besluit van het CvB om over te gaan op een WTF van 0,2 per dag, moeten ook de uren van de bovenschoolse taken (GMR leden, schoolopleiders) aangepast worden tot twee cijfers achter de komma. De P-GMR heeft hiermee ingestemd.

- **Verzuim en Arbodienst**

In 2024 is door het College van Bestuur een traject gestart om het verzuim naar beneden te krijgen. In 2025 heeft er iedere 6 weken een overleg plaatsgevonden om de cijfers en de eventuele trends te monitoren. Bij deze overleggen was ook de GMR vertegenwoordigd. Door de koers die uitgezet is om het verzuim naar beneden te krijgen en door hier continu op gefocust te blijven, door trends en ontwikkelingen goed te doorgronden en bij te sturen waar nodig, is het verzuimpercentage binnen Sophia Scholen significant gedaald.

- **Koersplan**

De GMR heeft regelmatig een overzicht gekregen met een update van de Koersplandoelen. In januari 2026 komt er een nieuw Koersplan, dus grofweg zitten we in 2025 in de laatste fase van dit Koersplan. De GMR heeft samen met het CvB teruggeblikt en geconcludeerd dat men trots kan en mag zijn op de behaalde resultaten. Natuurlijk is niet alles gelukt, omdat je soms ook moet koersen op de waan van de dag, waardoor er verschuivingen in prioriteiten ontstaan. Juist dit inspringen op de actuele zaken vormt ook een kracht waar Sophia Scholen trots op kan en mag zijn. In mei is het nieuwe Koersplan voor het eerst aan de orde geweest en heeft de GMR als advies gegeven om doelen wellicht minder concreet te beschrijven. Ook heeft de GMR samen met de Raad van Toezicht gesproken over de nieuwe kaders van het nieuwe Koersplan. Het wordt zeer gewaardeerd dat we als GMR steeds werden genomen en dat onze input meegenomen werd.

- **IBP (informatiebeveiliging en privacy)**

De GMR is uitgebreid geïnformeerd over het IBP-plan. Omdat de medewerkers op de hoogte dienen te zijn van diverse gedragscodes, was instemming nodig van de GMR om alle medewerkers kennis te laten nemen van het document 'Verantwoord gebruik bedrijfsmiddelen'. De GMR heeft ingestemd, zodat alle medewerkers door middel van een verplicht te maken quiz, bewust zijn geworden van de regels op dit gebied.

Daarnaast is er ook ingestemd met:

- update klachtenregeling (toevoeging hoorrecht leerlingen)
- aanpassing uren van bovenschoolse taken
- verlenging van de beschikbaarheidsregeling
- bestuursformatieplan
- verantwoord gebruik bedrijfsmiddelen
- bijstellen Functieboek (P-GMR)
- werving en selectiebeleid
- VOG-beleid

Positief advies is gegeven betreffende:

- Kaderbrief
- Wijziging in de samenwerking in het partnerschap Samen Opleiden HS Leiden.
- Aannamebeleid leerlingen
- Samenwerkingsovereenkomst Onderwijsregio
- Meerjarenbegroting 2026-2029
- Basiskader inclusief Onderwijs

Kennis genomen van:

- ontwikkelingen in het Samen Opleiden op de Opleidingsscholen
- update traject PO/VO
- de ontwikkelingen ouderverenigingen

Nieuwsbrieven

Ook dit jaar heeft de GMR de nieuwsbrieven kunnen lezen, die de directeuren ook ontvangen. Voor de GMR is dit van toegevoegde waarde omdat zij kan lezen wat er speelt binnen Sophia Scholen en zo ook op tijd kan reageren als hier zaken in staan waarvan de GMR niet of nog niet op de hoogte was.

Communicatie MR-en

Om meer zichtbaar te zijn en om te laten zien wat de GMR doet en beweegt, heeft de GMR aan het begin van het schooljaar een bulletin gemaakt en verspreid onder de MR-en.

In februari heeft de GMR een basiscursus verzorgd voor belangstellende MR-leden. De secretaris van de GMR heeft aan het begin van de avond de rol van de GMR verduidelijkt. Deze cursus is door ongeveer 20 MR-leden gevolgd. De gebruikte presentatie is later met alle MR-en gedeeld.

Omdat veel MR mailboxen en mailadressen veelal niet gebruikt worden, waardoor berichten niet aankomen en dus niet gelezen worden, heeft de GMR getracht om met alle MR-en contact te zoeken. Dit is uiteindelijk gelukt en met de MR-en is afgesproken dat alle communicatie nu via het mailadres van de MR gaat. Dit betekent dat wisselingen in de samenstellingen van de raden hopelijk geen invloed (meer) hebben op de communicatie.

Financiën

De GMR heeft in het schooljaar 2024-2025 geen overschrijding van de GMR begroting gehad.

Tot slot

In 2025 heeft de GMR zich opnieuw met plezier ingezet voor de kwaliteit en ontwikkeling van Sophia Scholen, met aandacht voor diverse beleidsdossiers zoals in dit verslag te lezen is. Door constructieve samenwerking met het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de MR-en zijn belangrijke besluiten genomen en adviezen uitgebracht die bijdragen aan een duidelijk en toekomstgericht beleid. We kijken terug op een mooi jaar, waarin weer stappen zijn gezet om het onderwijs van Sophia Scholen nog beter te maken en waarin de gezamenlijke inzet heeft gezorgd voor vertrouwen en een degelijke basis voor het komende jaar, waarbij het nieuwe Koersplan richting geeft.

Bijlage 4: Aantal leerlingen per school

BRIN	School	Realisatie 1-2-2024	Begroot 1-2-2025	Realisatie 1-2-2025	Begroot 1-2-2026	Realisatie 1-2-2026	Begroot 1-2-2027	Begroot 1-2-2028
03HD	De Lisbloem	158	152	153	141	141	151	154
04IQ	De Avonturier	189	218	215	216	214	231	243
05CD	De Horizon	269	246	249	242	240	245	231
05DA	De Schapendel	121	109	111	112	115	112	120
05ID	Montessorischool Noordwijk	183	180	174	186	190	186	195
05JX	De Buitenplaats	260	266	268	283	282	275	283
07HL	Kindcentrum Andreas	273	279	278	284	280	294	299
07KJ	De Fontein	174	175	171	188	187	198	204
07SG	De Bronckhorst	389	384	375	384	379	373	365
08KD	De Giraf	403	407	411	409	408	416	418
08YP	De Klarinet	369	357	355	378	379	372	372
09JZ	De Johannesschool	424	428	426	437	437	451	451
09WE	Kindercampus Joseph	360	383	381	396	394	404	412
10FF	IKC Vossepark	245	250	252	268	267	279	295
10OY	St.Willibrord	250	246	238	241	242	242	241
10PW	De Overplaats	275	271	266	287	289	270	269
10ZU	KC op Zee	237	241	239	235	235	237	240
11ER	De Springplank	252	251	250	258	259	264	268
11QW	Kindcentrum Het Sterrenwerk	355	359	354	357	356	379	400
15BI	Hoffenne	136	150	146	147	145	146	145
16YF	Brede School De Egelantier	199	212	214	227	227	234	228
16YX	De Prinsenhof	416	454	453	465	464	483	483
16YX	De Nieuwe School	82	85	83	95	90	109	132
16ZO	St. Victor	383	383	389	381	378	382	374
16ZO	Nieuwkomersschool De Wereld	95	57	74	75	90	75	75
21QV	De Startbaan	135	124	125	115	114	111	111
22LM	De Regenboog	174	168	168	177	175	181	184
22LN	Emmaüs	245	244	245	246	247	245	245
	Boekhorst	0	0	0	0	0	0	0
	Totaal	7.051	7.079	7.063	7.230	7.224	7.345	7.437

Bijlage 5: Risicoanalyse Sophia Scholen

Omschrijving risico	Toelichting	Kans van optreden (1-5)	Impact (1-5)	Risico-score	Financiële impact (1 punt = 15 K€)	Beheersmaatregelen	Toelichting financiële impact
Algemeen / strategisch							
1 Faillissement of beëindiging dienstverlening door essentiële leveranciers.	Sophia maakt gebruik van externe leveranciers op essentiële onderdelen van de bedrijfsvoering. Bij een eventueel wegvallen van de dienstverlening of de geleverde systemen zal Sophia kosten moeten maken voor de overstap naar een andere leverancier.	3	4	12	€ 180.000	Bij een eventueel wegvallen van de dienstverlening of de geleverde systemen zijn voldoende alternatieven beschikbaar om de bedrijfsvoering voort te zetten. Sophia volgt periodiek de ontwikkelingen bij essentiële leveranciers.	Bedrag dekt het opnieuw in de markt zetten van de opdracht en een beperkte mate van frictiekosten.
2 Beleidswijzigingen van de gemeente.	Met name bij huisvesting hebben gemeenten een belangrijke rol. Beleidsvoornemens van gemeenten kunnen wijzigen als gevolg van politieke verschuivingen.	4	3	12	€ 180.000	Goed in gesprek blijven en gemaakte afspraken helder vastleggen.	Hoogte van de kosten is sterk afhankelijk van het type beleidswijziging en de mogelijkheid tot het treffen van eventuele (effectieve) beheersmaatregelen.
3 Afnemend marktaandeel Sophia als gevolg van niet aansluitend aanbod versus vraag i.r.t. onderwijsconcepten.	Door populair(dere) onderwijsconcept(en) concurrent / ontzuiling Nederland	2	5	10	€ 150.000	Onderwijsconcepten aan te bieden naar behoefte i.c.m. PR/communicatie en organisatie.	Hoogte van de kosten is sterk afhankelijk van de impact en de mogelijkheid tot het treffen van eventuele (effectieve) beheersmaatregelen.
4 Bijzondere omstandigheden & calamiteiten.	Ongeval op schoolniveau met daarbij leerlingen/onderwijzend personeel betrokken, zoals brand, busongeluk, instorting gebouw etc.	2	5	10	€ 150.000	- Zorgdragen voor goede basiskwaliteit / veiligheid op en van scholen (Arbo/onderhoud gebouwen/ richtlijnen buitenschoolse activiteiten); - Uitvoeren RI&E en opvolging geven aan acties; - Draaiboek in het geval van calamiteiten; - Veiligheidsplan scholen.	Hoogte van de kosten is sterk afhankelijk van de impact en de mogelijkheid tot het treffen van eventuele (effectieve) beheersmaatregelen. Hoogte van de kosten is sterk afhankelijk van het type en de gevolgen van de calamiteit (bijv. overlijden), de omstandigheden waarbinnen deze hebben plaatsgevonden (al dan niet laakbaar gedrag schoolbestuur) en dekkingsgraad betreffende verzekeringen.
5 Zware intimidatie, misbruik of geweld.	Kan optreden bij ongelijke machtsverhoudingen.	2	5	10	€ 150.000	- Creëren veilige werk- en leefomgeving, mede door VOG periodiek opvragen. - Bekendheid vertrouwenspersoon binnen de organisatie. - Goede bereikbaarheid organisatie bij dreigende situaties (voorkomen i.p.v. genezen) - Draaiboek in het geval van calamiteiten - Veiligheidsplan scholen	Hoogte van de kosten is sterk afhankelijk van het type en de gevolgen van de intimidatie/misbruik of geweld en de omstandigheden waarbinnen deze hebben plaatsgevonden (al dan niet laakbaar gedrag schoolbestuur).
6 Imagoschade met teruglopende leerlingenaantallen als gevolg.	Ten gevolge van tegenvallende onderwijsresultaten, problemen/incidenten op school, onvoldoende functioneren van een directeur kan een negatief imago van een school ontstaan, waardoor de leerlingenaantallen teruglopen.	3	3	9	€ 135.000	- Bijscholen leerkrachten - Monitoren van en sturen op onderwijsresultaten - Directeuren ondersteunen bij problemen/incidenten op school - Volgen en bespreken van functioneren directeuren door CuB	Hoogte van de kosten is sterk afhankelijk van het de oorzaak van de imagoschade en de hieruit volgende consequenties.
7 Gijzeling software	Gijzeling software waarbij er losgeld geraagd gaat worden.	2	5	10	€ 400.000	- Opstellen en implementeren Normenkader/IBP.	Sophia Scholen is verzekerd voor cyber risico's. Het hier opgenomen bedrag betreft de kosten welke niet door verzekering vergoed worden, met name personele inzet, advieskosten etc.

Personeel & Organisatie								
8	Hoger ziekteverzuim dan de verzuimdoelstelling of pieken in het verzuim (kortdurend).	Risico dat het verzuim boven de gestelde norm uitkomt. Voor de begroting van 2026 is er gerekend met 23 fte voor het Invalteam om verzuim op te vangen.	5	4	20	€ 478.000	– Actiever proactief ziekteverzuimbeleid – NB : deel van het ziekteverzuim wordt gerealiseerd door niet door de werkgever te beïnvloeden factoren, zoals privéomstandigheden en/of een pandemie met langdurig effect.	Op het moment dat de ambitie van het verlagen van het verzuim niet wordt gerealiseerd, schatten we het financieel risico 1% van de loonkosten (van € 47,8 mln.) € 478.000. Bij een hoger verzuimpercentage is de voorlopige aanname dat de hieruit volgende kosten integraal meestijgen. NB: op het moment dat het ziekteverzuim onderuvingen kan worden door ambulante inzet, goedkopere inhuur dan wel niet wordt gecompenseerd, zullen de hieruit volgende meerkosten lager uitvallen.
9	Verzuim OOP / Directie (langdurig).	In het Invalteam is formatie opgenomen voor OOP functies. Op het moment dat een directeur of medewerker van het centraal bureau uitvalt wordt dit veelal niet direct vervangen. Als er sprake is van langdurige ziekte wordt er vervanging ingezet veelal op interimbasis.	3	3	9	€ 134.000	Het verzuimbeleid dat binnen Sophia Scholen wordt uitgerold heeft ook betrekking op de OOP functies. Hiermee kan het risico in de toekomst beperkt worden.	In kalenderjaar 2025 was er sprake van een verzuimpercentage van 4,78% (doelstelling 5%). Voor 2026 is het streefcijfer 4,5%. Op het moment dat de ambitie van het verlagen van het verzuim niet wordt gerealiseerd, bedraagt het financieel risico ca. 0,28% van de loonkosten (van € 47,8 mln.) ca. € 134.000. Bij een hoger verzuimpercentage is de voorlopige aanname dat de hieruit volgende kosten integraal meestijgen.
10	Personeelstekort (voorheen lerarentekort)	Het personeelstekort gaat de komende jaren toenemen. Om de formatie op peil te houden, zullen extra kosten gemaakt moeten worden.	3	5	15	€ 245.000	In het kader van de subsidie onderwijsregio worden beheersmaatregelen onderzocht en uitgewerkt om dit regionaal te onderuvingen.	In 2026 verwachten we een inzet door medewerkers niet in loondienst van maximaal 5 fte. Voor de meerkosten dan de vacaturegelden nemen we 50% extra loonkosten als risico. 5 fte aan vacatures bij een gemiddeld jaarsalaris van € 98.000 en 50% meerkosten om dit tijdelijk, gedurende één jaar, te kunnen financieren, resulteert dit in een bedrag van € 245.000 op jaarbasis.
11	Medewerkers wachtgeldregeling en Participatiefonds.	De regelgeving van het Participatiefonds is gewijzigd. Standaard komt 50% voor onze rekening. In bijzondere gevallen, bij toekenning, komt 10% voor eigen rekening. Het risico is aanwezig gedurende de periode van de WW uitkering.	3	3	9	€ 98.000	Interne procedure hoe om te gaan met vacatures en de medewerkers in de wachtgeldregeling, doordat het proces beter gemonitord wordt zal het risico afnemen naar 20%.	Op het moment dat 2 personen aanspraak maken op de wachtgeldregeling, waarbij 50% van de kosten voor rekening van Sophia Scholen komt, uitgaande van een gemiddeld jaarsalaris van € 98.000, resulteert dit ca. € 98.000 aan meerkosten.
12	Eigenrisicodragers voor de Ziektewet.	Als eigenrisicodragers voor de Ziektewet betaalt Sophia Scholen zelf de Ziektewet-uitkering voor uw (ex-)werknemers die daar bij ziekte recht op hebben. Ook als ze niet meer bij Sophia Scholen werken. De uitkering bedraagt 70% van het dagloon. Aannee is jaarlijks (0,5 % van de formatie) waarvoor de uitkering betaald moet worden.	1	3	3	€ 165.000	Als eigenrisicodragers betaalt Sophia Scholen een lagere gedifferentieerde premie Whk. Door aandacht voor het verzuimbeleid en het voeren van een goede verzuimadministratie blijft de kans laag dat dit voor ons gevolgen heeft.	Voor 2026 is de aanname voor een gemiddelde loonsom van € 98.000,- per jaar per fte. Bij het ziek uit dienst gaan van 0,5% van de werknemers en een doorbetaling van 70% van het dagloon, resulteert dit in een gemiddelde schadepost van € 165.000,-. NB: in het rekenvoorbeeld zijn de brutoloonkosten aangehouden i.p.v. het dagloon.

Facilitair / ICT / Huisvesting								
13	Vertraging nieuwbouw.	Vertraging nieuwbouw leidt tot extra onderhoud huidige pand en negatieve publiciteit.	5	4	20	€ 300.000	Op dit moment vindt er bestuurlijk overleg plaats met de gemeente om de vertraging zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.	De hoogte van de schade zal mede afhankelijk zijn van de wijze en de duur van de tijdelijke huisvestingsvoorziening en de mate absorberend vermogen van ouders en (effectieve) communicatievaardigheden van directie en bestuur.
14	Energietransitie	Algehele toestand op de energiemarkt, denkend aan prijsstijgingen (zie ook punt 16) en overvolle netwerken (netcongestie).	1	5	5	€ 1.500.000	- Bij nieuwbouw in principe risico voor gemeente. - Noodoplossingen in kaart brengen. - Huidige energiecontracten tegen het licht houden (aanbesteding op komst in 2028). Deze kosten worden elk begrotingsjaar opnieuw ingeschat.	Bij de inschatting van de hoogte van de kosten is rekening gehouden met inzet noodaggregaten, accu's e.d. voor een aantal maanden alsmede de uitval bij meerdere locaties, uitgaande van drie locaties waar je versneld van het gas afgaat. Drie locaties x € 500.000 = totaal € 1.500.000.
15	Ontwikkeling Nieuwe School	Ontoereikend voorbereidingskrediet nieuwbouw Nieuwe School	5	3	15	€ 500.000	- bestuurlijke afspraken met stuurgroep m.b.t. voorfinanciering - gedegen raadskrediet indien i.s.m. gemeente	
Financieel / fiscaal								
16	Verminderen of wegvallen vergoedingen, zoals subsidies, van overheden, waaronder OCW.	Beleidswijzigingen gedurende het lopende begrotingsjaar.	2	3	6	€ 1.175.000	- Financiële verplichtingen afstemmen op basis van de (beoogde/waarschijnlijke) looptijd regeling; - Bij aangaan verplichtingen, rekening houden met 'exit-scenario'; - Op het moment dat een vergoeding wordt afgeschaft moet besloten worden of de kosten die hier tegenover staan kunnen komen te vervallen.	De hoogte van de financiële impact van dit risico is sterk afhankelijk van de beleidsmatige keuzes zoals gemaakt door de semi- en de Rijksoverheid. Aanvullend hierop is op 25 maart 2026 door de Raad van State uitspraak gedaan in de zaak rondom de te lage bekostiging 2022. De uitspraak zegt dat de scholen gecompenseerd moeten worden. Het risico is dat deze extra middelen zullen resulteren in een korting op de reguliere lumpsum. Sophia Scholen heeft ongeveer 0,47% van de leerlingenpopulatie op haar scholen. De claim bedraagt € 250 miljoen.
17	Risico van inflatie en tussentijdse prijsstijgingen.	Bij het opstellen van de begroting wordt uitgegaan van het huidige prijspeil eventueel rekening houdend met reeds bekendgemaakte prijsstijgingen. Inflatie en tussentijdse prijsontwikkelingen kunnen invloed hebben op de begrote resultaten, met name als onvoldoende compensatie van OCW wordt ontvangen voor bijvoorbeeld energie.	5	4	20	€ 300.000	- Bij opstellen begroting rekening houden met prijspeil, conjunctuur en marktontwikkelingen. - Zorgen voor enige flexibiliteit in het uitgavenpatroon (mogelijkheid tot opzeggen contracten). - Budget voor "Nieuw Beleid" is eventueel inzetbaar als onvoorzien.	Voorbeeld: als gevolg van de oorlog in Oekraïne kunnen de inkooprijzen van materialen en diensten gedurende het kalenderjaar fluctueren.
18	Bekostiging vanuit Samenwerkingsverband.	Samenwerkingsverbanden subsidiëren scholen voor (een deel van) de taken in het kader van Passend (en inclusief) Onderwijs. Deze bekostiging kan om financiële, beleidsmatige en externe factoren (oa. OCW) wijzigen. Bij individuele leerling-casus is de bekostiging op voorhand niet kostendekkend.	1	2	2	€ 30.000	- In de bestuurlijke rol goed voeling houden met het beleid en de begroting van het SWV. - Begroting jaarlijks bijstellen aan de hand van voortschrijdend inzicht/ nieuw beleid Samenwerkingsverband.	Door het verkrijgen van jaarbeschikkingen is de kans op grote financiële afwijkingen gering.

19	Fraude.	– Medewerker verrijkt zichzelf en/of anderen met als gevolg reputatieschade; – Medewerker pleegt vorm van bedrog door bedrijf en/of toetsresultaten te beïnvloeden.	2	5	10	€ 150.000	– Toepassen vier-ogenprincipe. – Uitvoeren steekproeven door accountant.	Schade kan afhankelijk van het type en de effectiviteit van de fraude een grotere impact hebben dan € 150.000.
20	Fiscale risico's.	Vanwege inzicht/kennis op het gebied van fiscaliteit.	3	2	6	€ 90.000	– Uitvoeren fiscale scan. – Opvolging geven aan adviezen en aanbevelingen.	Schade kan grotere impact hebben dan € 90.000.
21	Begrotingsomissies	Door onvoldoende inzicht in de bedrijfsvoering, voortschrijdend inzicht en/of (nieuwe) ambities van de stichting, dat er voor nieuw beleid dan wel voor reeds aangevane verplichtingen, geen passende financiële dekking is begroot.	3	4	12	€ 304.000	– Grip op de bedrijfsvoering door periodieke en tussentijdse evaluaties. – Opstellen van jaarplannen per afdeling en per school. – Waar mogelijk en verantwoord uitstellen van nieuw beleid tot het nieuwe begrotingsjaar. – Opnemen van een post 'onvoorzien' cq. nieuw beleid om voortschrijdend inzicht gedurende het lopende begrotingsjaar (verantwoord) mogelijk te maken.	Aanname: 0,5% van de totaal begrote baten in 2026 van € 60,8 miljoen.
22	BTW betalen op pensioenpremie	In september 2025 is er een uitspraak geweest van het Hof Arnhem-Leeuwarden die ertoe leidt dat pensioenfondsen, zoals het ABP, 21% BTW moeten gaan heffen over de pensioenpremies. De staatssecretaris Financiën heeft aangegeven de uitspraak niet over te nemen als uitgangspunt voor de belastbaarheid van pensioenpremies.					Berichtgeving hieromtrent volgen. Verder kunnen wij geen invloed uitoefenen.	De pensioenpremies voor 2026 worden nu begroot op € 5,2 miljoen. Wanneer wij daar 21% BTW over af zouden moeten dragen die niet aftrekbaar is betekent dat een kostenpost van € 1,1 miljoen. Onduidelijk is in hoeverre hiervoor compensatie vanuit de overheid middels de lumpsum plaats zal vinden.
Totaal						6.814.000		

Toelichting financiële impact

Regulier

fictieve berekening

Afwijkingen

feitelijke berekening

Financiële impact = kans x impact x € 15.000

conform kolom 'toelichting financiële' aannames.

Jaarrekening



Balans na resultaatbestemming per 31 december 2025

Activa	31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa	€	€
Immateriele vaste activa		
1.1.1 Immateriële vaste activa	4.564	15.077
<i>Totaal immateriële vaste activa</i>	<i>4.564</i>	<i>15.077</i>
Materiële vaste activa		
1.2.1 Gebouwen en terreinen	290.963	297.642
1.2.2 Inventaris en apparatuur	5.925.258	5.133.725
1.2.3 Andere bedrijfsmiddelen	459.831	347.026
1.2.4 Activa in uitvoering	146.022	259.891
<i>Totaal materiële vaste activa</i>	<i>6.822.074</i>	<i>6.038.284</i>
Financiële vaste activa		
1.3.7 Financiële vaste activa	13.950	13.950
<i>Totaal financiële vaste activa</i>	<i>13.950</i>	<i>13.950</i>
Totaal vaste activa	6.840.589	6.067.310
Vlottende activa		
Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	85.505	95.651
1.5.2 Ministerie van OCW	267.533	178.697
1.5.6 Gemeenten	646.093	742.566
1.5.7 Overige vorderingen	129.654	171.801
1.5.8 Overlopende activa	809.458	1.120.379
<i>Totaal vorderingen</i>	<i>1.938.243</i>	<i>2.309.094</i>
1.7 Liquide middelen	18.649.818	15.089.972
Totaal vlottende activa	20.588.061	17.399.067
Totaal activa	27.428.650	23.466.377

Passiva	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Eigen vermogen		
2.1.1 Algemene reserve	9.104.651	8.767.042
2.1.2 Bestemmingsreserve publiek	22.161	18.369
2.1.3 Bestemmingsreserve privaat	96.851	96.851
<i>Totaal Eigen vermogen</i>	<i>9.223.663</i>	<i>8.882.262</i>
Voorzieningen		
2.2.1 Personeelsvoorziening	1.509.502	1.478.496
2.2.3 Overige voorzieningen	5.499.667	4.491.512
<i>Totaal voorzieningen</i>	<i>7.009.169</i>	<i>5.970.008</i>
Kortlopende schulden		
2.4.3 Crediteuren	827.777	1.081.722
2.4.6 Gemeenten	2.548.707	603.399
2.4.7.1 Belastingen en premies	2.270.341	2.245.792
2.4.7.2 Af te dragen BTW	4.955	25.725
2.4.8 Pensioenpremie	602.366	569.138
2.4.9 Overige kortlopende schulden	457.860	575.931
2.4.10 Overlopende passiva	4.483.812	3.512.400
<i>Totaal kortlopende schulden</i>	<i>11.195.818</i>	<i>8.614.107</i>
Totaal passiva	27.428.650	23.466.377

Staat van baten en lasten 2025

		2025 Realisatie	2025 Begroting	2024 Realisatie
		€	€	€
Baten				
3.1	Rijksbijdragen OCW	56.299.540	54.145.606	52.807.852
3.2	Overige overheidsbijdragen	741.490	530.406	794.737
3.5	Overige baten	2.060.953	1.879.722	1.906.164
Totaal Baten		59.101.983	56.555.734	55.508.753
Lasten				
4.1	Personele lasten	48.156.635	47.363.228	47.595.397
4.2	Afschrijvingen	1.130.560	1.232.150	1.117.494
4.3	Huisvestingslasten	5.494.621	4.602.521	4.451.055
4.4	Overige instellingslasten	4.346.411	4.750.652	4.228.854
Totaal Lasten		59.128.227	57.948.551	57.392.800
Saldo Baten en Lasten		-26.244	-1.392.817	-1.884.047
Financiële baten en lasten				
5.1	Financiële baten	367.645	500.000	529.132
5.5	Financiële lasten	-	-	-
Saldo Financiële baten en lasten		367.645	500.000	529.132
Resultaat		341.401	-892.817	-1.354.915

Kasstroomoverzicht 2025

	2025	2024
	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering	-26.244	-1.884.047
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	1.130.560	1.117.494
- Mutaties voorzieningen (excl. stelselwijziging)	1.039.161	570.773
Mutaties werkkapitaal		
- Vorderingen	370.851	451.815
- Kortlopende schulden	2.581.710	-1.399.715
	2.952.561	-947.900
Ontvangen rente	367.645	529.132
Betaalde rente	-	-
	367.645	529.132
Kasstroom uit operationele activiteiten	5.463.684	-614.548
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings immateriële vaste activa	-	-
(Des)investerings materiële vaste activa	-1.903.837	-1.712.478
Investerings financiële vaste activa	-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.903.837	-1.712.478
Mutatie liquide middelen	3.559.846	-2.327.026
Beginstand liquide middelen	15.089.972	17.416.998
Mutatie liquide middelen	3.559.846	-2.327.026
Eindstand liquide middelen	18.649.818	15.089.972

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Activiteiten

Sophia Scholen verzorgt onderwijs aan de bij de scholen ingeschreven leerlingen. Sophia Scholen is een stichting en statutair gevestigd in Voorhout op het adres Leidsevaart 2, 2215 RE in Voorhout. Sophia Scholen is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 28076656.

Waarderingsgrondslagen

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Activa en passiva worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingprijs.

Schattingswijziging

In 2023 heeft een schattingswijziging plaatsgevonden. De activeringsgrens van materiële vaste activa is verhoogd van € 500 naar € 1.000. Activa met een aanschafwaarde onder de € 1.000 zijn uit de activa-administratie gehaald en afgeboekt. De boekwaarde van deze materiële vaste activa was € 136.565.

Oordelen en schattingen

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het schatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten. De primaire financiële instrumenten van het bestuur, anders dan derivaten, dienen ter financiering van de operationele activiteiten van het bestuur of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Het beleid van het bestuur is om niet te handelen in financiële instrumenten voor speculatieve doeleinden. De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van

de groep zijn het kredietrisico en het liquiditeitsrisico. Het beleid van het bestuur om deze risico's te beperken, luidt als volgt:

- Kredietrisico: Het bestuur handelt enkel met kredietwaardige partijen en heeft procedures opgesteld om de kredietwaardigheid te bepalen. Bovendien bewaakt het bestuur voortdurend haar vorderingen. Door de bovenstaande maatregelen is het kredietrisico voor het bestuur minimaal.
- Liquiditeitsrisico: Het bestuur heeft een treasurystatuut opgesteld, waarin zij haar beleid omtrent liquiditeit heeft uiteengezet. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. Sophia zal een zodanige omvang aan liquide middelen c.q. kredietruimte aanhouden, dat zij steeds aan haar korte termijn verplichtingen zal kunnen voldoen. Het treasurystatuut is in 2021 geactualiseerd.
- Renterisico: De stichting heeft geen langlopende vorderingen dan wel leningen. Derhalve is er in beperkte mate sprake van renterisico's.

Stelselwijziging

In 2024 is er een stelselwijziging doorgevoerd in de Voorziening Groot Onderhoud. Waar voorheen de egalisatiemethode werd gehanteerd, is in 2024 een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) opgesteld met alle benodigde componenten voor een periode van 40 jaar. De stelselwijziging op basis van het MJOP heeft geresulteerd in een éénmalige dotatie per 1 januari 2024 van € 641.033.

Grondslagen balans

onderdeel zijn van een leermethode.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. De gebouwen welke economisch eigendom zijn van de gemeente worden niet gewaardeerd. Verbouwingen worden, voor zover sprake is van een duurzame waardevermeerdering, wel geactiveerd. De inventaris en apparatuur worden geactiveerd vanaf investeringsbedragen van € 1.000 en met een economische levensduur van meer dan 1 jaar. De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

• Terreinen	Geen afschrijvingen
• Gebouwen	20 jaar
• Hard- en software	3 tot 8 jaar
• Inventaris en apparatuur	5 of 10 jaar
• Machines en installaties	8 of 15 jaar
• Meubilair	18 jaar
• Leermiddelen	9 jaar
• Overige materiële activa	10 jaar
• Schoolpleinen	15 jaar
• Immateriële vaste activa	5 jaar

De ontvangen investeringssubsidies voor activa worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de activa en weergegeven als materiële vaste activa.

Financiële vaste activa

De overige vorderingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, voor zover noodzakelijk onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid.

De financiële vaste activa bestaat uit waarborgsommen die zijn betaald voor tablets die

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid van de vorderingen. Het Ministerie van OCW heeft vanaf 2023 de subsidie toegekend per kalenderjaar.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld in de toelichting op de balans, ter vrije beschikking van het bestuur en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen.

- Voorziening eigen risico ziektewet: Deze voorziening wordt gevormd voor per balansdatum bestaande ex-werknemers met een ziektewet uitkering rekening houdend met een eventuele herstelkans.
- Voorziening jubilea: De voorziening jubilea is gevormd ter dekking van kosten van jubileumgratificaties die op grond van de CAO dienen te worden betaald. Daarbij wordt rekening gehouden met de datum van indiensttreding, blijfkanspercentage en een uitkering bij 25 of 40 jarig jubileum. Voor het bepalen van de hoogte van de voorziening wordt het model van de PO-Raad gebruikt. De verdisconteringsvoet van de PO-Raad is 0%; Sophia Stichting heeft dit percentage als verdisconteringsvoet gehanteerd.
- Voorziening langdurig zieken: De voorziening langdurig zieken is opgenomen ter dekking van de toekomstige loonkosten van personeelsleden die op de balansdatum naar verwachting blijvend, geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

- Voorziening transitievergoeding: Sinds 1 januari 2020 hebben in principe alle werknemers in het onderwijs bij ontslag recht op de wettelijke transitievergoeding. Voor medewerkers met een tijdelijk dienstverband waarvan verwacht wordt dat dit niet verlengd wordt is een voorziening gevormd van 1/3 maandsalaris per dienstjaar.
- Voorziening duurzame inzetbaarheid: De voorziening duurzame inzetbaarheid is de verplichting per ultimo jaar opgenomen voor uitsluitend gespaard aanvullend verlof volgens de CAO PO. Met het basisbudget in combinatie met het aanvullende budget vanaf 57 jaar kunnen keuzes worden gemaakt die passen binnen de levensfase en de persoonlijke situatie en die de duurzame inzetbaarheid vergroten. Voor medewerkers jonger dan 57 jaar worden geen duurzame inzetbaarheidsuren gespaard.
- Voorziening uitkeringskosten: Deze voorziening is bedoeld om aan verplichtingen te kunnen voldoen van de lasten voor voormalige personeelsleden die een werkloosheidsuitkering en/of bovenwettelijke werkloosheidsuitkering ontvangen, voor zover dit niet wordt gedekt door het participatiefonds.
- Voorziening groot onderhoud: In 2024 is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld. Dit met als doel om de verplichte stelselwijziging door te kunnen voeren. In het MJOP is onderscheid gemaakt tussen groot onderhoud (> € 10.000) welke posten in de voorziening zijn opgenomen, dagelijks onderhoud (< € 10.000) en functionele verbeteringen, waarvan de verwachte uitgaven in de exploitatierekening worden opgenomen.

Pensioenvoorziening

Sophia Scholen heeft voor haar werknemers een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegd-pensioenregeling, waarbij de toegezegde pensioenuitkeringen gebaseerd zijn op middelloon. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, en wordt – conform de in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving aangereikte vereenvoudiging – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde –bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord.

Algemene reserve

De algemene reserve betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van de scholen en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en de werkelijke gemaakte lasten. (In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.)

Bestemmingsreserve

De bestemmingsreserve Basisvaardigheden betreft het nog niet uitgegeven bedrag van de subsidie Basisvaardigheden waarvan subsidieperiode is afgelopen in het boekjaar en waarbij alle activiteiten zijn uitgevoerd, maar waarvan de subsidie nog niet volledig is uitgegeven. De Bestemmingsreserve (privaat) betreft een private reserve die bij de fusie met PCPO is verkregen.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar en zijn tegen reële waarden opgenomen.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en alle hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen lasten. De baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten

Rijksbijdragen OCW

- De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.
- Geormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.
- Geormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden, zodra de bestedingstermijn is verlopen op de balansdatum.

Overige overheidsbijdragen

Dit betreft subsidies van Gemeenten en andere overheidsinstanties m.u.v. het Ministerie van OCW voor zover de bijdragen niet als doelsubsidies in het kader van de huisvestingsverordening in mindering zijn gebracht op de lasten.

Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet zijn verstrekt door het Ministerie van OCW, gemeenten, provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Lasten

Personeelslasten

Onder de personele lasten zijn opgenomen de lonen en salarissen van het personeel in dienst van het bevoegd gezag verminderd met ontvangen uitkeringen van Vervangingsfonds en uitkeringsinstanties. Tevens zijn onder deze noemer opgenomen de overige personele lasten.

Afschrijvingen

De afschrijvingslasten worden berekend over de aanschafprijs op basis van de onder materiële vaste activa vastgelegde criteria rekening houdend met de economische levensduur.

Huisvestingslasten

Onder de huisvestingslasten worden de kosten van huisvesting opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Overige lasten

De overige lasten, die voortvloeien uit aangegane afspraken dan wel noodzakelijk zijn voor het geven van onderwijs, worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Financiële baten en lasten

De rentebaten en -lasten betreffen de op de verslagperiode betrekking hebbende rente opbrengsten en rentekosten en kosten van ontvangen leningen.

Resultaat

Onder resultaat wordt verstaan het resultaat van het bevoegd gezag inclusief de financiële baten en lasten. Het resultaat is in de balans verwerkt conform de in de jaarrekening opgenomen resultaatbestemming.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en toelichtingen in de jaarrekening vereist de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald.

Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van de toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

De reële waarde van financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottend actief worden verantwoord.

Ontvangen interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven materiële activa en financiële activa is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden.

Toelichting op de balans na resultaatbestemming per 31 december 2025

(Im)materiële vaste activa	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Overige materiële vaste activa	Activa in uitvoering	Immateriële vaste activa	Totaal Materiële vaste activa
Stand per 1-1-2025	€	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde	939.607	11.313.320	704.644	259.891	78.806	13.296.268
Cumulatieve afschrijvingen	-641.965	-6.179.595	-340.401	-	-63.729	-7.225.690
Investeringsubsidie	-	-	-17.217	-	-	-17.217
Boekwaarde per 1-1-2025	297.642	5.133.725	347.026	259.891	15.077	6.053.361
Verloop 2025						
Investerings	32.699	1.832.507	152.500	-113.869	-	1.903.837
Desinvesteringen	-5.815	-940.151	-33.709	-	-	-979.675
Afschrijvingen	-38.482	-1.029.960	-48.176	-	-10.513	-1.127.131
Afschrijvingen op desinvesteringen	4.918	929.137	30.404	-	-	964.459
Vrijval investeringssubsidies	-	-	11.786	-	-	11.786
Mutaties 2025	-6.679	791.533	112.805	-113.869	-10.513	773.277
Stand per 31-12-2025						
Aanschafwaarde	966.492	12.205.676	823.435	146.022	78.806	14.220.431
Cumulatieve afschrijvingen	-675.529	-6.280.418	-358.173	-	-74.242	-7.388.361
Investeringsubsidie	-	-	-5.431	-	-	-5.431
Boekwaarde per 31-12-2025	290.963	5.925.258	459.831	146.022	4.564	6.826.639

Toelichting op de balans na resultaatbestemming per 31 december 2025

In 2025 zijn de materiële vaste activa geheel beoordeeld. Niet meer aanwezige activa zijn afgeboekt en verwijderd uit de financiële administratie. De totale verkrijgingsprijs van de afgeboekte activa bedroeg € 979.675. Dit totaalbedrag kan worden uitgesplitst in de volgende categorieën:

Gebouwen	5.814
Inventaris en apparatuur	940.152
Overige materiële vaste activa	33.709
Totaal	979.675

Deze posten hadden nog een boekwaarde ad € 15.215.
Dit bedrag is in 2025 in één keer afgeschreven ten laste van het resultaat.

Financiële vaste activa	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Waarborgsommen langlopend	13.950	13.950
Totaal financiële vaste activa	13.950	13.950

Financiële vaste activa stand per 1-1-2025	13.950
Betaalde borg	-
Terugontvangen borg	-
Financiële vaste activa per	13.950

Toelichting op de balans na resultaatbestemming per 31 december 2025

Flottende activa

<i>Vorderingen</i>	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Debiteuren	85.505	95.651
Ministerie van OCW	267.533	178.697
Gemeenten	646.093	742.566
Overige vorderingen	129.654	171.801
Overlopende activa	809.458	1.120.379
Totaal vorderingen	1.938.243	2.309.094

<i>Overige vorderingen</i>	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vorderingen op personeel	1.433	-
Vordering transitievergoeding	119.641	156.050
Overige vorderingen	8.580	15.751
Totaal overige vorderingen	129.654	171.801

<i>Toelichting overlopende activa</i>	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vooruitbetaalde en/of vooruitge- factureerde posten	473.791	781.139
Overige overlopende activa	335.667	339.240
Totaal overlopende activa	809.458	1.120.379

<i>Liquide middelen</i>	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Bank	18.649.818	15.089.972
Totaal liquide middelen	18.649.818	15.089.972

Toelichting, EV verloopstaat & Voorzieningen verloopstaat

Passiva

Eigen vermogen	Saldo 31-12-2024	Overige mutaties	Bestemmingen resultaat	Saldo 31-12-2025
	€	€	€	€
Algemene reserve	8.767.042	-	337.609	9.169.037
Bestemmingsreserve Basisvaardigheden (publiek)	18.369	-	3.792	22.161
Bestemmingsreserve (privaat)	96.851	-	-	96.851
Totaal eigen vermogen	8.882.262	-	341.401	9.223.663

Voorzieningen	Saldo 31-12-2024	Dotaties 2025	Vrijval 2025	Onttrekkingen 2025	Saldo 31-12-2025	Bedrag looptijd < 1 jaar	Bedrag looptijd 1 t/m 5 jaar	Bedrag looptijd > dan 5 jaar
	€	€	€	€	€	€	€	€
Voorziening eigen risico ziekwet	29.010	45.904	-	29.010	45.904	23.072	22.831	-
Voorziening jubilea	561.871	74.786		60.638	576.019	46.418	144.932	384.669
Voorziening langdurig zieken	443.421	327.183	297.985	145.436	327.183	314.529	12.654	-
Voorziening duurzame inzetbaarheid	367.107	183.547	-	68.020	482.634	36.657	252.902	193.076
Voorziening uitkeringskosten	77.087	28.532	-	27.857	77.762	11.918	24.209	-
Onderhoudsvoorziening	4.491.512	1.599.014	-	590.859	5.499.667	309.253	3.063.799	2.126.615
Totaal voorzieningen	5.970.008	2.258.966	297.985	921.820	7.009.169	741.847	3.521.327	2.704.360

Toelichting op de balans na resultaatbestemming per 31 december 2025

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden:	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Crediteuren	827.777	1.081.722
Gemeenten	2.548.707	603.399
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.270.341	2.245.792
Af te dragen BTW	4.955	25.725
Pensioenpremie	602.366	569.138
Overige kortlopende schulden	457.860	575.931
Overlopende passiva	4.483.812	3.512.400
Totaal kortlopende schulden	11.195.818	8.614.107

Toelichting overige kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
OCW	271.857	218.969
Schulden aan personeel	21.111	16.442
Diverse te betalen premies	26.319	47.376
Nog te betalen bedragen	138.573	293.144
Totaal overige kortlopende schulden	457.860	575.931

De kortlopende schuld OCW bestaat uit niet aangewende subsidies Ventilatie van € 271.857 Het gaat om het niet bestede deel van de subsidies met kenmerken V-230111, V-230112, V-230114 en V-230115.

Toelichting overlopende passiva	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Ministerie van OCW (vooruitontvangen subsidie)	2.353.933	1.639.463
Vooruitontvangen bedragen	304.768	250.579
Rechten vakantiegeld/bindingstoelage	1.661.325	1.514.925
Overige overlopende passiva	163.786	107.432
Totaal overlopende passiva	4.483.812	3.512.400

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Langlopende contracten

Partner	Onderwerp	Looptijd	Omvang per jaar incl. BTW	Bijzonderheden
Heutink ICT	hardware	31-08-27	€ 1.512.500	Europees aanbesteed – omvang betreft maximale waarde over totale contractduur
Heutink ICT	touchscreens	31-08-29	€ 34.000	Meervoudig onderhands
Heutink ICT	netwerkbeheer	30-06-33	€ 150.000	Europees aanbesteed
Heutink	leermiddelen	01-10-27	€ 900.601	
Veenman	multifunctionals	31-05-27	€ 154.996	Europees aanbesteed
EE Care	energiemanagement	31-12-30	€ 28.800	Meervoudig onderhands
IJK B.V.	salarisadministratie en e-HRM systeem	31-12-26	€ 147.600	Jaarcontract
AFAS Software	software programma voor financiële/personele administratie	31-12-26	€ 85.500	Jaarcontract
ArdoSZ	arbodienstverlening / RI&E	31-10-26	€ 104.500	Meervoudig onderhands
CSU	schoonmaak	10-06-29	€ 490.820	Europees aanbesteed
Vebego	schoonmaak	10-06-29	€ 436.787	Europees aanbesteed
CWS	levering sanitaire voorzieningen	onbepaalde tijd	€ 111.500	Europees aanbesteed
Aloysius Stichting	huur voor centraal bureau	01-09-28	€ 54.500	
Vattenfall (Gas/Elektra) / Liander (netbeheer) / Kenter (Metingen)	Energie – levering (GWE)		€ 785.000	Europees aanbesteed
Van Dorp Installaties	Onderhoud W en E Installaties	31-12-29	€ 672.380	Europees aanbesteed
Kernbouw	Bouwkundig onderhoud en renovatie	31-12-29	€ 462.500	Europees aanbesteed
Toekomstschilders	Schilderwerkzaamheden	31-03-29	€ 75.000	Meervoudig onderhands
Seenons	Afvalverwerking	31-01-30	€ 60.462	Nationaal aanbesteed – ingangsdatum 01-02-2026 – Omvang contract is een schatting omdat met kiloprijzen wordt gerekend.
Kewodak	Daken en valbeveiliging	31-08-30	€ 29.500	Meervoudig onderhands
3ICT	telefonie	onbepaalde tijd	€ 38.720	Meervoudig onderhands

Toelichting op staat van baten en lasten over 2025

Baten	2025 Realisatie	2025 Begroting	2024 Realisatie
	€	€	€
(Rijks)bijdragen Ministerie van OCW			
(Normatieve) rijksbijdrage Ministerie van OCW	51.674.328	50.618.552	48.823.491
Niet- geoormerkte subsidie OCW	3.173.139	2.213.100	2.537.216
Ontvangen doorbetaling rijksbijdrage SWV	1.452.073	1.313.953	1.447.145
	56.299.540	54.145.606	52.807.852
Overige overheidsbijdragen			
Gemeentelijke bijdragen	729.334	530.406	787.258
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	12.156	-	7.479
	741.490	530.406	794.737
Overige baten			
Verhuuropbrengsten	917.698	819.800	867.562
Detachering	183.835	195.590	164.033
Ouderbijdragen	825.867	809.722	820.489
Overige	133.553	54.610	54.081
	2.060.953	1.879.722	1.906.164
Totaal baten	59.101.983	56.555.734	55.508.753

Toelichting op staat van baten en lasten over 2025

Lasten	2025 Realisatie	2025 Begroting	2024 Realisatie
	€	€	€
Personele lasten			
Lonen en salarissen	33.396.584	33.681.288	32.410.628
Sociale lasten	5.507.272	4.447.025	5.579.074
Vakantierechten	2.399.051	2.209.847	2.322.354
Pensioenen	5.006.754	4.674.409	4.855.911
Mutaties personeelsvoorzieningen	97.584	140.000	64.943
Personeel niet in loondienst	881.233	839.806	1.463.817
Overige personeelskosten	553.731	625.953	826.038
Scholing	1.006.458	744.900	800.757
Uitkeringen	-692.032	-	-728.125
	48.156.635	47.363.228	47.595.397

In de pensioenlasten 2025 en 2024 zijn uitsluitend de werkgeverslasten opgenomen
 Bij de stichting waren in 2025 gemiddeld 492,4 FTE's werkzaam (2024: 504,1 FTE's) exclusief stagiaires.

Onderverdeeld naar:

	2025	2024
Bestuur en directie	36,9	36,0
Onderwijzend personeel	381,8	381,8
Ondewijs ondersteunend personeel	73,7	86,3
	492,4	504,1

Toelichting op staat van baten en lasten over 2025

	2025 Realisatie	2025 Begroting	2024 Realisatie
	€	€	€
Afschrijvingen			
Immateriële vaste activa	10.513	9.380	15.751
Gebouwen	38.482	57.100	38.019
Inventaris en apparatuur	842.659	882.413	789.707
Leermiddelen	187.301	204.855	181.425
Overige materiele vaste activa	48.176	78.687	43.373
Boekverlies	15.215	-	67.505
Vrijval investeringssubsidies	-11.786	-785	-18.285
	1.130.560	1.231.650	1.117.494
Huisvestingslasten			
Huur	419.157	480.700	409.245
Onderhoud	1.129.309	1.037.568	897.892
Energie en water	805.976	859.729	881.371
Schoonmaakkosten	1.145.029	1.158.749	1.123.167
Heffingen	172.455	127.435	152.630
Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	1.599.014	736.140	706.850
Overige huisvestingslasten	223.681	202.200	279.899
	5.494.621	4.602.521	4.451.055

Toelichting op staat van baten en lasten over 2025

	2025 Realisatie	2025 Begroting	2024 Realisatie
	€	€	€
Overige lasten			
Administratie en beheerslasten	694.169	755.510	686.749
Honorarium onderzoek jaarrekening	53.679	50.000	50.150
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.535.827	2.217.655	2.475.212
Reizen/Excursies/activiteiten ouders/TSO	650.052	711.822	632.777
Contributie/ Verzekeringen	234.005	222.215	209.869
Overige onderwijslasten	104.951	122.800	117.503
Overige lasten	73.727	670.650	56.594
	4.346.410	4.750.652	4.228.854
Totaal lasten	59.063.840	57.948.051	57.392.799
Uitsplitsing accountantskosten			
Honorarium onderzoek jaarrekening	53.615	50.000	47.753
Honorarium andere controleopdrachten	-	-	-
Honorarium fiscale adviezen	64	-	1.510
Honorarium andere niet-controledienst	-	-	887
	53.679	50.000	50.150
Financiële baten en lasten			
Rentebaten	367.645	500.000	529.132
Rentelasten	-	-	-
Saldo Financiële baten en lasten	367.645	500.000	529.132

Gebeurtenissen na balansdatum

Na afloop van het boekjaar hebben zich geen gebeurtenissen na de balansdatum voorgedaan die van belang zijn voor de beoordeling van de positie van de instelling.

Overzicht verbonden partijen

Overige verbonden partijen (minderheidsbelang en geen beslissende zeggenschap)

Per 31 december 2025 zijn er financiële of organisatorische banden met de volgende rechtspersonen:

Naam	Statutaire zetel	Juridische vorm	Code activiteiten
VVE Boeckhorst	Noordwijkerhout	Vereniging	4
VVE Brede School Nassuapark	Lisse	Vereniging	4
Stichting Samenwerkingsverband Primair Onderwijs Duin- en Bollenstreek	Noordwijk	Stichting	4

Code activiteiten: 1 contractonderwijs, 2 contractonderzoek, 3 onroerende zaken, 4 overige

Wet Normering Topinkomens

WNT- verantwoording 2025

Per 1 januari 2016 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. De klassenindeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

Gemiddelde totale baten	6
Gemiddeld aantal leerlingen	3
Gewogen aantal onderwijssoorten	1
Totaal aantal complexiteitspunten	10

Het bezoldigingsmaximum is in 2025 berekend conform de WNT klassenindeling. Op grond van de criteria valt deze rechtspersoon in klasse D. Daarmee bedraagt het bezoldigingsmaximum € 191.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang en de duur van het dienstverband. Het WNT-maximum bedraagt voor leden van het toezichthoudend orgaan 15% voor voorzitters en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum naar rato van de duur van het dienstverband.

Voor extern ingehuurd topfunctionarissen in alle WNT-sectoren geldt in 2025 dat de bezoldiging de eerste twaalf kalendermaanden niet meer bedraagt dan de som van € 32.700 per maand voor de eerste zes maanden en € 24.900 per maand voor de volgende zes maanden waarin gewerkt is. Ook geldt een maximum uurtarief van € 235. Vanaf twaalf maanden functievervulling is het algemeen bezoldigingsmaximum of het individueel toepasselijke verlaagde maximum van toepassing.

Wet Normering Topinkomens

WNT: Vermelding bezoldiging topfunctionarissen

Tabel 1a gegevens 2025 (bedragen x € 1)	Mevr. Drs. E.M. S. Driest	Drs. D. Griffioen
Functiegegevens	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling 2025	01-01/31-12	01-01/31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000
dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging 2025		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	164.955	160.963
Beloningen betaalbaar op termijn	23.307	23.326
<i>Subtotaal</i>	<i>188.262</i>	<i>184.290</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	191.000	191.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	188.262	184.290
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
Functiegegevens	Voorzitter (per 25-02-24) Lid (tot 25-02-24)	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01/31-12	13-05/31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000
dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	147.101	87.470
Beloningen betaalbaar op termijn	23.407	14.822
<i>Subtotaal</i>	<i>170.508</i>	<i>102.291</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000	115.542
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	170.508	102.291
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Wet Normering Topinkomens

Tabel 1c gegevens 2025 (bedragen x € 1)		M.E.V Schippers	A. van der Bijl	E. E. E. Bessem	J.C. Teunissen	A. Barten
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	18.623	12.415	12.415	12.415	12.415	12.415
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.650	19.100	19.100	19.100	19.100	19.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	18.623	12.415	12.415	12.415	12.415	12.415
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024						
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-03/31-12
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	16.290	10.860	10.860	10.860	10.860	9.050
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.150	18.100	18.100	18.100	18.100	15.125

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

G1 Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

* De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond

Omschrijving	Toewijzing		*		Omschrijving	Toewijzing		*	
	Kenmerk	Datum		Status		Kenmerk	Datum		Status
Regeling subsidie zij-instroom	1355956	15-09-2023	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0685	18-06-2024	Onderhanden	
Regeling subsidie zij-instroom	1373638	25-09-2023	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0724	18-06-2024	Onderhanden	
Regeling subsidie zij-instroom	1373666	28-09-2023	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0908	18-06-2024	Onderhanden	
Regeling subsidie zij-instroom	1388285	29-02-2024	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1438	18-06-2024	Onderhanden	
Regeling subsidie zij-instroom	1390284	13-02-2024	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1953	18-06-2024	Onderhanden	
Regeling subsidie zij-instroom	1406979	19-02-2024	Nee		Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-2007	18-06-2024	Onderhanden	
Regeling subsidie zij-instroom	1418927	09-09-2024	Onderhanden		Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-2595	18-06-2024	Onderhanden	
Regeling subsidie zij-instroom	1444576	26-09-2024	Nee		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0181	28-04-2025	Onderhanden	
Regeling subsidie zij-instroom	1454762	11-02-2025	Onderhanden		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0309	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1415190	18-06-2024	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0334	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1415164	04-07-2024	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0348	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1414449	18-06-2024	Onderhanden		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0389	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1414357	18-06-2024	Nee		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0607	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1414281	18-06-2024	Onderhanden		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0883	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1414429	18-06-2024	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1293	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1414881	10-09-2024	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1473	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1414904	10-09-2024	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1479	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1474517	08-05-2025	Onderhanden		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1546	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1474841	08-05-2025	Onderhanden		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1595	28-04-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs	1474852	08-05-2025	Onderhanden		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1746	28-04-2025	Onderhanden	
SOOL	22786	10-11-2022	Onderhanden		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1955	28-04-2025	Onderhanden	
SOOL	210360	03-03-2022	Ja		Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-2757	28-04-2025	Onderhanden	
SOOL	PO24413	04-11-2024	Onderhanden		Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO23349	03-08-2023	Ja	
SOOL	PO24430	04-11-2024	Onderhanden		Ontwikkelkracht	OWK250029	17-04-2025	Onderhanden	
SOOL	PO24438	22-10-2024	Onderhanden		Ontwikkelkracht	OWK250035	17-04-2025	Onderhanden	
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-4944	31-05-2023	Ja		Statushouders voor de klas	SVDK250144	01-12-2025	Onderhanden	
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0543	18-06-2024	Onderhanden		Innovatieprogramma Onderwijshuisvesting	90003346	01-10-2025	Onderhanden	
					Onderwijsregio's	OR250038	13-01-2025	Ja	
					Aanvulling onderwijsregio's	AVVOR2510	15-07-2025	Ja	

Onderhanden = De subsidie loopt nog conform de subsidieverplichtingen

Ja = De subsidie is afgerond conform subsidieverplichtingen

Nee = De subsidie is afgerond in strijd met de subsidieverplichtingen

G2 Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G2-A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar.

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Tot subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 jan verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 dec verslagjaar
	Kenmerk	Datum	€	€	€	€	€	€	€
Maatwerkregeling Ventilatie	230132		222.404	222.404	215.733	6.671	-	6.671	-
Maatwerkregeling Ventilatie	230111		240.554	240.554	21.555	218.999	-	197.905	21.094
Maatwerkregeling Ventilatie	230112		115.165	115.165	4.927	110.238	-	50.757	59.481
Maatwerkregeling Ventilatie	230115		324.511	324.511	29.098	295.413	-	164.452	130.961
Maatwerkregeling Ventilatie	230114		203.889	203.889	13.356	190.533	-	130.211	60.322
Totaal			1.106.523	1.106.523	284.669	821.854	-	549.996	271.858

G2-B Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar.

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Tot subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 jan verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 dec verslagjaar
	Kenmerk	Datum	€	€	€	€	€	€	€
Maatwerkregeling Ventilatie	230110		241.806	241.806	105.168	136.638	-	88.302	48.336
Totaal			241.806	241.806	105.168	136.638	-	88.302	48.336

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

College van Bestuur:

E.M.S. Driest
voorzitter College van Bestuur

D. Griffioen
lid College van Bestuur

Raad van Toezicht:

M.E.V. Schippers
voorzitter Raad van Toezicht

A. van der Bijl
vice-voorzitter Raad van Toezicht

E.E.E. Bessem
lid Raad van Toezicht

J.C. Teunissen
lid Raad van Toezicht

A. Barten
lid Raad van Toezicht

Datum vaststelling jaarrekening: